إدارة الموارد البشرية
في المجال الرياضي

دكتور
عبد الرحمن سيار
كلية التربية – جامعة البحرين
قسم التربية البدنية

الطبعة الأولى
2014م

الناشر
مؤسسة عالم الرياضة
ودار الوفاء لدنيا الطباعة
موبايل: 00201001293233
تليفون 002035404480 الإسكندرية

المقدمة :

تهدف التنمية إلى رفاهية المجتمع بصفة عامة، واداتها الرئيسة هي العنصر البشري والذي يعتبر العامل الأساسي لتحقيق إنتاجية عالية وناتج أكبر، أي بمعنى إنه يعتبر وسيلة أي تنمية اقتصادية واجتماعية وعلمية وتقنية، وأن أي تراجع في الاهتمام بهذا العنصر يمثل احد الاختناقات التي تواجه تقدم المجتمع وازدهاره .

العنصر البشري هو إساس النشاط الإنتاجي والاقتصادي ومنه تبدأ مسيرة الحياة والتقدم والاستفادة من الموارد المتاحة أفضل القوى في تشكيل حركة المنظمة، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح، او تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار . لذا تسعى المنظمة من خلال خططها الطموحة بغية تحقيق أهدافها على تحسين معدلاتها الإنتاجية وزيادتها كما وكيفا، واهتمامها بالعناصر البشرية وتقنيات التكنولوجية وتطويرها .

تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء مرحلة يرتفع المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في المنظمة في السلطة والمسئولية، وترى الإدارة المعاصرة أن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكون رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة .

من هنا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية شاع الأخذ بها في عموم الدول وأصبحت ضرورة إدارية وقطاعا إنسانيا من قطاعات الإدارة

التي تضطلع بمهمة أساسية للقوى البشرية بإعتبارها عنصرا هاما من عناصر الإنتاج من حيث توفيرها والمحافظة عليها ، وتنمية قدراتها وترغيبها في العمل وإشباع حاجاتها ، وأصبح المتفق عليه في الفكر الإداري الحديث أن الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الطاقات الذهنية للمورد البشري .

وتهتم إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري، ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية، وتعمل إدارة الموارد البشرية على ترغيب وإجتذاب العنصر البشري للعمل بالمنظمة والمحافظة علية والعمل على تدريبه بصفة مستمرة، وتقييم أدائه بهدف ترشيد هذا الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة .

أن التخطيط الإستراتيجي لكافة العناصر خاصة الموارد البشرية وتطوير نتائج الإستثمار بإسلوب علمي وتحسين البيئة التحتية، وإصلاح القوانين والتشريعات والأنظمة، وتقوية الشراكة وتفعيلها بين القطاعين العام والخاص، ومشاركة جميع فئات المواطنين التعرف إلى اهمية دراسة أفضل السبل لتحسينها ولإبتكار حلول جديدة لزيادة فعاليتها .

لذا يصبح تفعيل الأداء البشري واستثمار طاقات الإنسان الفكرية والإبداعية هو التحدي الحقيقي أمام الإدارة في المؤسسات المعاصرة . لذا أصبحت ادارة الموارد البشرية إدارة لرأس المال البشري بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معاني وتحولت كلمة الإدارة إلى كلمة استثمار وتحولت كلمة موارد إلى كلمة أصول، وأصبح التركيز بالدرجة الأولى على ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة ومنها على سبيل المثال إدارة عمليات التعلم وتوجيه الإبداع

وتدعيم آليات التنسيق والتعاون وتحقيق التكامل المؤسسي بين الهياكل التنظيمية من ناحية وبين قيم العاملين بالمنشأة من ناحية أخرى.

ويؤكد ما سبق ضرورة توافر توجه إستراتيجي للتعامل مع قضايا الموارد البشرية بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمات، وعلى ذلك يتناول هذا المرجع مجموعة من القضايا الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية يأتي في مقدمتها القضايا التالية : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، ومجموعة الوظائف الأساسية للموارد البشرية، وتقييم الأداء للعاملين، مع عدم اغفال الأشارة إلى الظروف البيئية المؤثرة على عمل وممارسات إدارة الموارد البشرية كالمناخ التنظيمي، والتحديات التي تواجه الموارد البشرية .

من هذا المنطلق تأتي اهمية تقديم هذا الكتاب الذي روعي فيه البساطة والشمول راجين أن يساهم هذا الجهد المتواضع في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات بكل فاعلية وكفاءة، حتى يمكن الأستثمار الأمثل للموارد البشرية، وزيادة الكفاية الانتاجية للعاملين .

والله ولي التوفيق

د. عبدالرحمن أحمد سيار

جامعة البحرين

التنمية البشرية : Human Development

لقد فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على مستوى العالم بأسره وخاصة منذ تسعينات القرن العشرين، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر وترسيخ هذا المصطلح . والتنمية البشرية تؤكد على أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية، حيث تعتبر النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرفاهية للسكان، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية وتوسيع للخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها أي أنها تنمية الناس بالناس وللناس . (سهير السلمان ، 2007)

ويحدد قاموس الخدمة الاجتماعية والثقافية التنمية البشرية بأنها مجموعة التغيرات الحيوية والاجتماعية والثقافية التي تتم في دورة حياة كل فرد من أفراد المجتمع، وهذه التغيرات مستمرة وتتم بشكل مناسب ومتماسك ومتراكم مع التغيرات الأخرى، وتحدث التنمية الإنسانية بشكل تنبؤي تخطيطي ولكن معدل التغير يختلف من فرد لآخر . (احمد شفيق، 2000)

إن التنمية البشرية هي عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، وهي خيارات غير محدودة أساسا بدءاً من الخيارات الأساسية أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، حتى خيارات الحرية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية وتوفير فرص الإبداع واحترام حقوق الإنسان واستمتاع الشخص بالاحترام الذاتي .

كما تستهدف التنمية البشرية الإنسان لمساعدته على الارتقاء بنفسه ومجتمعه من خلال تعليمه، وتدريبه، وصقل قدراته ومواهبه . فهي تركز على تنمية الإنسان باعتباره الوسيلة والهدف من التنمية، ولذلك يمكن النظر إليها باعتبارها ملكة انواع التنمية إذ تهدف إليها كل الأنواع الأخرى وهي عملية تهدف إلى تعليم وتحفيز الأفراد للمساعدة الذاتية واكتشاف القيادة المحلية، ودعم انتماء الأفراد للمجتمع، وإشباع حاجات الأفراد وحل مشكلاتهم . (Sam , K. 1987)

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية بأنها تمكين جميع أفراد المجتمع من تحسين خياراتهم . (UNDP, 1994)

ومفهوم التنمية البشرية الذي صاغه الخبراء في تقرير عام 1990 الذي قدمه برنامج الأمم المتحدة للإنماء يدور حول المعاني التالية : (محروس خيفة، 2003)

- التنمية البشرية عملية توسيع اختيارات الشعوب، ولاشك أن الدخل أحد هذه الاختيارات، ولكنه ليس الخيار الوحيد على الإطلاق، وهدف التنمية هو ان يتمتع الناس بحياة طويلة وصحية وخلاقة .
- الاهتمام موجه هنا إلى تنمية موجهه للناس تستثمر عبر تطوير الصحة، والتغذية، والتعليم، والتدريب، واكتساب المعارف، والمهارات، وحسن توزيع الدخل والثروة وتحقيق النمو الاقتصادي بالمساهمة الفعالة في الإنتاج .
- استخدام قدرات الناس للمشاركة للمشاركة بحرية في عمليات صنع القرار السياسي والاقتصادي الذى يمكنهم من العمل على نحو منتج خلاق .

وتنطوي التنمية البشرية على أربعة أبعاد هي : (علي عبدالرزاق، 2003)

- عملية تعليمية : يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الأفراد .
- عملية تدريبية فنية : يتم من خلالها تأسيس نشاط الفرد على مجموعة قدرات عملية يساهم بها في الإنتاج .
- عملية تنظيمية إدارية : يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبة المختلفة .
- مسألة سلوكية : تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة .

ويتحدد مفهوم التنمية البشرية في نقاط أهمها : (أمل محمد سلامة، 2010)

- تكوين وبناء القدرات البشرية، كما أنها من أجل الناس بما تؤكده من ضرورة .
- استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية تضمن استمرارية التنمية والتوزيع العادل لثمارها .
- تتم بواسطة الناس وتهدف إلى تنميتهم .
- توسيع اختيارات الناس وتعميم مشاركتهم في اتخاذ القرار .

أن التنمية البشرية بحاجة إلى بيئة تضمن استمرارية العملية وتوزيع مكتسباتها . فضمان استمرارية وقابلية عملية التنمية البشرية

تحتاج إلى البيئة التي تتوفر فيها عناصر الوجود والبقاء، **وهذه العناصر هي :**

- التمكين : تعزيز قدرات جميع أفراد المجتمع في حرية الاختيار وزيادة فرص مشاركتهم في العملية التنموية .
- خلق التعاون : اهتمام عملية التنمية البشرية بإيجاد وزيادة قنوات التعامل بين الناس على أساس الاحترام، ومساعدة الفرد على إنجاز ما يطلب منه .
- المساواة : تساوي الناس في الحصول على فرص العمل والتعليم، والوقوف أمام القانون .
- الاستمرارية : أن يحترم حق الجيل الحالي دون المساس بحقوق الأجيال القادمة .
- الأمن : ضمان حياة الأفراد وحماية الممتلكات، وأن يعيش المجتمع بعيدا عن مظاهر العنف والتهديد .

أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري :

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور الأبعاد منها: (أماني شلتوت، 2009)

اولا : البعد الثقافي : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله .

ثانيا : البعد الاقتصادي : من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

ثالثا : البعد الاجتماعي : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

رابعا : البعد العلمي : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث، والابتكار، والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

خامسا : البعد الأمني : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار

مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها :

ظهرت إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الثانية بسبب ما أحدثته هذه الحرب من عجز في الموارد البشرية، وكذلك ظهور ونمو النقابات العمالية وظهور الكثير من المشكلات الناتجة عن كبر حجم المنظمات وزيادة عدد الاميين بها وبضرورة

الاهتمام بالعنصر البشري وزيادة الوعي بأهمية إدارة للموارد البشرية بالمنظمة لتتولى شئون القوى البشرية .

ويقصد بأدارة الموارد البشرية بأنها التي تهتم بالإشراف على كافة شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغبهم سن الإحالة إلى المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية وبوضع نظم الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل، والاهتمام بالجانب السلوكي لكي تحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضائهم عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاج. (الزيادي، 2004)

لقد كانت هناك سبعة أسس فكرية للازدهار الإداري وهي :

1- إن الإدارة العلمية للعمل هي مفتاح الإنتاجية، 2- إن اللامركزية هي المبدأ الأساسي للتنظيم، 3- إن إدارة الموارد البشرية هي الطريقة المنظمة لوضع الأفراد في أماكنهم المناسبة في الهياكل التنظيمية التي تتضمن : مواصفات العمل، وتحديد الأجور والمرتبات، والعلاقات الإنسانية، 4- إن تطوير المديرين اليوم يوفر احتياجات الإدارة للغد، 5- مراعاة الاعتبارات الإدارية، بمعنى استخدام التحليلات والمعلومات كأساس في صنع القرارات الإدارية، 6- التسويق، 7- التخطيط طويل الأجل . (بيتر دراكر ، 1995)

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس اهمية تلك الوظائف (الانتاج، التسويق، التمويل) وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمنظمة وأصبحت إدارة مسئولة عن : (صلاح الدين محمد، 2005)

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة .
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة .
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها .
- تحفيز القوى العاملة وتطويرها .

لذا تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة حجر الزاوية في العملية الإدارية ذلك بأن مدى فاعلية هذه المنظمات في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية وما يتمتع بها أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات . إن أداء الموظفين الجيد هو الطريق إلى نجاح المنظمات، يبرر ذلك من خلال اهتمام المنظمات بجميع النواحي الخاصة بالموظفين من حيث برامج التدريب، وطرق التحفيز، وبناء فرق العمل، والمشاركة، والتعاون، وتقييم الأداء . (Evan & Lindsay, 1996)

إن نجاح الإدارة والمديرين معاً مرهون بصياغة السياسات والاستراتيجيات البشرية والإدارية وإعدادها وتنفيذها ، فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة وتعاطي المديرين باهتمام ومسؤولية مع الأفراد ، واستراتيجية الموارد الناجحة التي تركز على جذب الموارد البشرية ، وتحفزها ، وتحتفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثروتها الإنتاجية والإبداعية (الحويلة ، 2008)

ويمكن القول بصفة عامة إن إدارة الموارد البشرية هي أحد الأنشطة الإدارية المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمات

المعاصرة مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع . (الصيرفي ، 2003)

تعريف إدارة الموارد البشرية :

ظهور المصطلح :

ظهر مصطلح الموارد البشرية في أوساط الثمانينات (1985 م)، حيث أصدر بعض الأكاديميين الأمريكيين، نموذجين لإدارة الموارد البشرية .

ويعتبر بير وزملاؤة (Beer et - at) من أوائل الذين أشاروا إلى حقيقة أن إدارة الموارد البشرية هي من أختصاص المديرين التنفيذيين . كما أشاروا إلى أهمية الحاجة إلى التناغم والترابط في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي ربما تكون بعض جوانبها أكثر صعوبة عند التطبيق العملي لمفهوم الموارد البشرية .

وقد أشار وولتون (1985 م) (Walton) إلى الحاجة الى الانتقال من إستراتيجية الرقابة و التي تقوم على مفاهيم إدارة شئون الموظفين، إلى إستراتيجية الموارد البشرية التي تقوم على الالتزام (Commitment)، والتي من شأنها دعم العلاقة والارتباط والولاء (Loyalty) للمنظمة، عن طريق وسائط مثل تطوير أهداف مشتركة بين الإدارة والموظفين، وعدم انفراد الإدارة بالقرار في الوسائل المصيرية أو المهمة . كما أن مفهوم (وولتون) يطالب بتخفيف القيود الرقابية التي تمارسها الإدارة في شئون الموظفين، فالمديرون التنفيذيون أكثر دراية بقضايا موظفيهم .

هـذا وإن مفهـوم الالتـزام مـن جانـب الموظـف خاصـية أخـرى تميـز إدارة الموارد البشرية عن إدارة شئون الموظفين .

وأضاف الأكاديميون البريطانيون إن بعض الاسهامات الفكرية المهمة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من هؤلاء كما أورد (آرمسترونج، Armstrong) ما يلي :

1- **ديفيد جيست** (7) (David Guest) :

ذكر (ديفيد جيست) في العديد من كتاباته في الفترة (1987 – 1991 م) أن هنـاك أربعـة أهـداف رئيسـة لسياسـات إدارة المـوارد البشرية . **وتتمثل تلك الأهداف في** :

أ - دمـج إسـتراتيجية المنظمـة ومـن ذلـك إسـتراتيجية المـوارد البشـرية والخروج بخطط إستراتيجية وعملية من الإستراتيجية الرئيسة، وان تتضـمن هـذه الإسـتراتيجية عمليـة صـنع القـرار مـن جانـب المـديرين التنفيذيين بما يعكس منظور إدارة الموارد البشرية.

ب - درجـة عاليـة مـن الالتـزام السـلوكي لتحقيـق الأهـداف المتفـق عليها .

ج - درجة عالية من الجودة في المنتجات والخدمات متضامناً ذلك إدارة الأفراد بدرجة عالية من الاستثمار خاصة في الأفراد المبدعين (عن طريق التحفيز والتطوير) .

د - المرونة في وظائف منظمة ومن ذلك مرونة الهيكل التنظيمي الذي لا بد أن يكون محفزاً للإبداع .

2- كارين ليج (8) (Karen Legge) :

ترى كارين ليج (1989 م) دمج سياسات الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة الرئيسة ؛ الأمر الذي يدعم فكرة أن الموارد البشرية فكرة ذات قيمة، وأنها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية . وينبغي استغلال طاقات الأفراد، من خلال سياسات مشتركة تضعها الإدارة بمشاركة من العاملين وتؤدي في الوقت نفسة دعم سياسة الالتزام ومرونة المنظمة .

ويعرف (Storey) (1995 م) أيضاً نقلاً عن (Armstrong) إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك المدخل المتميز لإدارة الاستخدام التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الإستراتيجي للقوى العاملة ذات المهارة وذات الالتزام القوي . ويتم ذلك عبر مجموعة من الأساليب الثقافية والهيكلية التنظيمية وشئون الموظفين .

وتعريف آخر يورده آرمسترونج (Armstrong) هو أن النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية يتكون من السياسات التي تنمي العلاقات التبادلية (Mutuality) - التبادلية في الأهداف وفي النفوذ وفي الاحترام، وفي المكافآت، وفي المسئولية، وتعني هذه النظرية بالإحساس بالتبادلية (علاقات تبادلية بين الإدارة والموظفين) أنه بالإمكان استقطاب ولاء والتزام الموظفين الأمر الذي بدورة يؤدي إلى أداء اقتصادي أفضل وتنمية بشرية أكبر (Walton 1985 - Armstrong .p . 6) .

وتعريف آخر من المصدر نفسة هو – أن إدارة شئون الموظفين تركز اهتماماً كبيراً على العمل الرقابي، وفي حين إدارة الموارد البشرية تركز على إستراتيجية الحصول على الالتزام (الطوعي القائم على القناعة) من جانب الموظفين، الأمر الذي من شأنة دعم الإحساس بالولاء

من قبل الموظفين، وعن طريق مشاركتهم مع الإدارة في وضع الأهداف والحد من سلبيات الرقابة . هذا وأن مفهوم الالتزام يعتبر من ركائز وخصائص إدارة الموارد البشرية ، وقد تنامى هذا المفهوم في ظل العلاقات المتبادلة بين الادارة والموظفين (Walton P.10).

أما بيارز و رو (Bayars and Rue) فإنهما يعرفان إدارة الموارد البشرية بقولهما ((تنظيم إدارة الموارد البشرية تلك النشاطات الموجهة نحو توفير الموارد البشرية وتنسيق (استخدامها) داخل المنظمة . وهي - أي الموارد البشرية تمثل أحد أكبر الاستثمارات بالمنظمات، ويؤكدان ما ورد في تقرير حكومي بالولايات المتحدة الأمريكية أن 65 ٪ من الدخل القومي يستخدم في تعويضات الموظفين المالية .

كما يعرف (Sikula , A. 1976) إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث تطوير الأفراد .

ويعرف (Martin ,J . 1977) لإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم .

كما تعرف الموارد البشرية بأنها أحد الأنظمة الإدارية التي تعنى بالأستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد

يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنحياز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية .

ونحن هنا نسوق للقارئ التعريف التفصيلي التالي لإدارة الموارد البشرية :

أ - هي مدخل إستراتيجي ينظر إلى الحاضر والمستقبل لرعاية أغلى مورد للمنظمة - الأفراد والجماعات - الذين يسهمون بعقولهم وبمواهبهم وأحاسيسهم وإبداعاتهم الخلاقة في تحقيق غايات المنظمة كما حددها المساهم . وهي جزء مهم مندمج في إستراتيجية المنظمة العامة، وفي خطة العمل التجاري، تماماً كما هو الحال بالنسبة للنشاطات الأخرى مثل : الشئون المالية، التسويق، والانتاج.... إلخ .

ب- إدارة الموارد البشرية " هي المدخل الذي عن طريقه يتم دعم القدرات التنافسية بالمنظمة من خلال استخدام أفضل الممارسات الإدارية في إدارة وتوجيه جهد الأفراد مثل : الإدارة المشاركة في القرار، والقيادة الداعمة والعلاقات التبادلية، وفعالية الاتصالات، وتطوير ومكافأة الأفراد بحسب إنجازاتهم أفراداً وفرق عمل، وذلك بهدف تحفيز القوى العاملة وزيادة مهاراتها الفنية والسلوكية، وتوفير ثقافة إيجابية لخدمة العميل بالمنظمة والحرص على الجودة المتواصلة، وأخلاقيات العمل المحببة، والإسهام الفعال

في إيجاد مناخ يساعد على الانتاج، والعلاقات المنسجمة بين الإدارة والعاملين . وإدارة الموارد البشرية نشاط إستراتيجي متميز، ومدخل مترابط لإدارة علاقات الاستخدام Employment Relationship شأنها الوصول للميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للقوى العاملة الماهرة ذات الالتزام القوى، وذلك باللجوء إلى منظومة ثقافية وهيكلية وأساليب شئون الموظفين المتطورة .

ج- كما أنها تعني تلك السياسات والعلاقات المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة الفعلية بنماء المنظمة وخاصة بين الإدارة والعاملين والدولة التي تصدر القوانين، التي تنظم العلاقات والسياسات، بحيث يؤدي ذلك إلى أفضل استخدام للموارد البشرية ومكافآتهم بما يحقق الاستقرار والتطوير المستمر . وتخص إدارة الموارد البشرية إيضاً من هذا المنطلق جميع المديرين التنفيذيين ورؤساء فرق العمل . أما أخصائيو الموارد البشرية فهم المسئولون بحق عن تقديم إسهامات فكرية وعملية ذات ضرورة وأهمية لإنجاح وتطوير وفعالية جميع نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية التي يقومون بها .

د- إنها أيضاً السياسات والقيم الأخلاقية، والأعراف التي تقوم عليها إجراءات وضوابط شئون الموظفين، التي تؤدي إلى إيجاد قوى عاملة ذات فعالية والتزام وولاء تحقق أهداف المنظمة وطموحات العاملين . وتشارك إدارتها ايَضاً هذه المسئولية مع توافر الثقة المتبادلة بين كل الأطراف الذين لهم مصلحة بالمنظمة (Stakeholders) **وهم :**

- أصحاب رأس المال .
- الإدارة .

- العاملون .
- العملاء .
- الموردون .
- الجمهور العريض والمنظمة (Mutuality and partner - ships at work)

هـ - تتضمن إدارة الموارد البشرية المعاصرة جميع المديرين التنفيذيين ورؤساء فرق العمل . كما أن دور أخصائي الموارد البشرية هو تقديم إسهامات ضرورية ومهمة لإنجاح وفعالية جميع عمليات إدارة الموارد البشرية التي يقوم بها هؤلاء المديرون .

والتساؤل المطروح : كم من المنظمات التي وصلت بمفهوم الموارد البشرية إلى المستوى الذي تفرضه تحديات العصر : العولمة وإدارة التغيير، والوصول بالمنظمة إلى الميزة التنافسية والتزام واستقرار ورضا العاملين بها ... إلخ ؟

وانطلقت من هذه الدراسات الكثير من المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية لكنها جميعاً تتفق في الخصائص التالية :

أولاً : الموارد البشرية أغلى مورد بالمنظمة وبجب أن يجد ذات الاهتمام الذي تولية الإدارة لوظائفها الأخرى : المالية، التسويق والانتاج ... إلخ .

ثانياً : الموارد البشرية هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق كسب ولاء والتزام الموظفين وإيجاد الثقة والاحترام والعلاقات المتبادلة بين الإدارة والموظفين مع التركيز على خدمة العملاء .

ثالثاً : إدارة الموارد البشرية مسئولية المديرين التنفيذيين الذين هم ايضاً مسئولون عن تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج شئون الموظفين .

رابعاً : تقوم إدارة الموارد البشرية على أساس دمج إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة التجارية وفي المجالات الأخرى خاصة خطة العمل التجاري (THE BUSINESS PLAN)

خامساً : نشر ثقافة الإدارة المشاركة في القرار، والعمل بروح الفريق، والاتصالات، وإعادة تصميم الوظائف والهياكل لتكون أكثر مرونة وكفاءة واقتصاداً .

سادساً : التعامل بمرونة مع إدارة التغيير ومواجهة المستجدات . ويعتبر أخصائي الموارد البشرية من صناع التغيير (Change makers) .

سابعاً : مواجهة تحديات المستقبل برفع مهارات المؤظفين، وتحفيزهم للتنمية الذاتية، وجعلهم أكثر قابلية للعمل في مواقع أخرى . (More Employable)

ثامناً: وجود علاقات استخدام تعالج مشاكل الفرد العامل مع مرونة في عقود العمل الفردية .

في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي يتلخص الهدف الرئيسي لها في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالية تشمل مجموعة متفاهمة من الموظفين والعاملين القادرين على العمل والراغبين فيه، تتعدد التعريفات الخاصة بها وتتفاوت شموليتها أو درجة تخصصها . فلقد عرفها عقيلي (2009) على أنها " ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي

تخدم أغراضها ، وترغبهم في البقاء بخدمتها . وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجازها وتحقيق أهدافها " .

كما عرف درة والصباغ (1986) إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرارية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة ، وكذلك إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ، ورفع كفاياتهم الفنية والعلمية والعملية ، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه ، وحثهم على المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة "

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي زيادة المعارف والقدرات لدي جميع افراد المجتمع القادرين على العمل ، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة ، حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية ، فكما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييرا كبيرا في عمليات الانتاج والخدمات فإنها تتطلب أيضا التفكير الجدي في موضوع العمالة . وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبها ، واكسابها المهارات والقدرات التي تعينها على إحداث التطور المنشود . (محمد عليش ، 1989)

أن تنمية الموارد البشرية يقصد بها تحسين وتطوير سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية ، وجعل الأفراد اكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الافراد من حيث

أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة . (محمد سمير، 2009) (السلمي، 2001)

إن لمفهوم التنمية البشرية بعدين اساسين : اولهما يهتم بمستوى حالة النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة، وهو نمو لقدرات الإنسان وطاقاته البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية، من خلال ما يتطلبها لإشباع المتنامي لمختلف احتياجات ذلك النمو بعناصرها المادية وغير المادية.

أما البعد الثاني للمفهوم يتمثل في كون التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج اللازم لتنمية تلك القدرات البشرية . (عامر أبودية، 2010)

كما قام كل من (Byars and Rue, 1991) بتعريف الموارد البشرية على أنها " مجموعة من النشاطات التي يتم تصميمها من أجل توفير العنصر البشري في المنظمة من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية " .

أما (Gordon, 1986) فعرفها بأنها : " ذلك النشاط الذي يعنى باستخدام، وتقييم، وتطوير، ومكافأة وإدارة العاملين في المنظمة والجماعات العمالية، كما أنها تشمل عملية التصميم والتنفيذ للأنظمة الضرورية للتخطيط، والتنفيذ، وتطوير الموظفين وإدارة المهن، بالإضافة إلى تقييم الأداء ونظام تعويضات العاملين وتحسين العلاقات العمالية " .

ويعرف المرسي (2003) ادارة الموارد البشرية بأنها الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية

وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها : جميع الأنشطة الإدارية بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .(عبدالرحمن توفيق، 2010)

ويستدل من التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية على ما يلي :

- إدارة الموارد البشرية على أنها " عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، محور عملها العنصر البشري وما يرتبط به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها " .
- ان ادارة الموارد البشرية تنطوى على ممارسة العملية الادارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجية، ورقابة للعنصر البشري في المنظمة .
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتى تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل .
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

- تمارس ادارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات وتحديات بيئية داخلية وخارجية يجب اخذها بعين الأعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لنشاطتها .

ومن خلال إطلاعنا على الهدف الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية، يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة، نظراً لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين وكفاءتهم الإنتاجية التي تنعكس على كفاءتها المنظمة ككل وعلى رفع روحهم المعنوية . ويتلخص الهدف الرئيسي لهذه الإدارة في محاولة رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال الأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء، وكذلك الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل، والبحث عن مصادر الموارد البشرية، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل ؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية، والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين . (زويلف 2011؛ السلمي، 1998)، وأيضا التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بذلك . (Denisi and Griffin, 2001)

اشار منصور المعشوق (2011) إلى أن مجموعة من الدراسات انطلقت منها الكثير من المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية لكنها جميعا تتفق في الخصائص التالية :

1- الموارد البشرية أغلى مورد للمنظمة ويجب أن يجد ذات الاهتمام الذي توليه الإدارة لوظائفها الأخرى : المالية، التسويق، والإنتاج .....الخ .

2- الموارد البشرية هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق كسب ولاء والتزام الموظفين وإيجاد الثقة والاحترام والعلاقات التبادلية بين الإدارة والموظفين مع التركيز على خدمة العملاء .

3- إدارة الموارد البشرية مسئولية المديرين التنفيذين الذين هم ايضاً مسئولون عن تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج شئون الموظفين .

4- نشر ثقافة الإدارة المشاركة في القرار والعمل بروح الفريق والاتصالات وإعادة تصميم الوظائف والهياكل لتكون أكثر مرونة وكفاءة واقتصادا .

5- التعامل بمرونة مع إدارة التغيير ومواجهة المستجدات . ويعتبر أخصائي الموارد البشرية من صناع التغيير .

6- مواجهة تحديات المستقبل برفع مهارات الموظفين، وتحفيزهم للتنمية الذاتية ، وجعلهم أكثر قابلية للعمل في مواقع أخرى .

لماذا الأهتمام بإدارة الموارد البشرية :

من المعروف انه يتم إنشاء المنظمات لتحقيق غايات، واغراض محددة ، وأن هذه المنظمات تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها أو اسواقها أو جماهيرها المستهدفة ، الا أن ذلك قد يصعب تحقيقه ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية . ويمثل المورد البشري احد الاسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء، والنمو .

لقد اتفق معظم الكتاب في أدبيات إدارة الموارد البشرية على تحديد العديد من التحديات الداخلية مثل التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية) والتحديات

الخارجية التي تواجه ادارات الموارد البشرية كالعولمة، التقنية المتقدمة، إعادة هيكلة النظمات (تقليص المنظمات)، المهارات المتغيرة، إدارة الجودة الشاملة . (المغربي، 1999) (المرسي، 2003) (حسن، 2005) (عبوي، 2006) (Certo , 1997)

ويشير الشريف (2010) إلى أن مواجهة أي تحد يحتاج إلى موارد بشرية فعالة تمتلك طاقات من الإبداع والتفاني في العمل، وهذا يتوقف بالمقام الإول على الطريقة التي تدار بها إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال . فالتحديات السابقة الذكر تفرض على المنظمات تغيرات مستمرة في الأساليب والممارسات لإدارات الموارد البشرية لتكون قادرة على إحداث تغيرات هيكلية، وثقافية، وتنظيمية، والتحول من دور تقليدي يعتمد على المعالجات والحلول الفورية والإجراءات الى دور أكثر شمول واتساعا بالمبادرة والإسهام في التغيير . ويمكن ان تسهم إدارة الموارد البشرية بالأدوار العصرية التالية : الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحقيق الميزة التنافسية، وبناء فرق العمل، والثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم التنظيمي .

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الأهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي :

1- تغير احتياجات العاملين في المنظمة : يتوقع العاملون في المنظمة الحديثة أن تكون المنظمة اكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بتلبية احتياجات العاملين ومتطلباتهم الوظيفية، والشخصية، والمجتمعية .

2- تعقد المهام الادارية : في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل والثورة المعلوماتية الامر الذي يتطلب تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها ، وتحسين ادائها .

3- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء : ويعني ذلك تزايد أهمية دور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع التغيرات الفنية والتخصصات المتنوعة والمتعددة .

4- حدة المنافسة : ساهم الأتجاه نحو اعتناق فلسفة التخصصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف الانتاج والتطوير المستمر في المنتجات، وأنظمة العمل وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الانشطة ذات العلاقة بها .

5- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية : نجحت بعض المنظمات في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الاختيار بين المرشحين، ونظام الأجور والحوافز حسب الانتاج، وبناء قواعد معلوماتية متطورة لتزويد اصحاب القرار بمعلومات شاملة وسريعة عن الخطط الاستراتيجية للعمالة، او انشطة الأفراد الاخرى داخل المنظمة .

6- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري : ان ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري وزيادة فعالية الأداء يستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية

7- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية : ويتمثل ذلك في وضع سياسات تتضمن في تحقيق الاتساق، والعدالة، والموضوعية في التصرفات والانشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وتستمد هذه السياسات اهميتها في مجالات التعيين، والأجور، والحوافز، والترقية، والتدريب، والتوجية والارشاد، وتقييم الأداء، وإثارة الدافعية للعمل والانتاج، وتنمى الولاء والانتماء للمنظمة، وأسلوب التسريح .

الى جانب ما ذكر وفي ضوء المتغيرات والتطورات التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي : (الزيادى، 2004)

- مساعدة العاملين في تقبل التغيير .
- تنمية القدرة التنافسية للمنظمة .
- تبني فلسفة الجودة الشاملة .
- تغير ثقافة المنظمة المعاصرة .
- صيانة القوى البشرية .
- تحقيق الرضا بين العاملين والعمل على إيجاد التعاون بينهم .
- محاولة إزالة أسباب المنازعات بين الإدارة والعاملين والمحافظة على استقرار القوى العاملة في المنظمة .

لابد لإدارة الموارد البشرية من السعي لأجل تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف والأعمال داخل المنظمة . هذا التوافق يؤثر على إداء الوظيفة، ورضا العاملين، والاهتمام بإختيار وتدريب

العاملين الجدد، وتقويم اداء النواحي مع دراسة حالات الترفية للعاملين، واستقطاب الأفراد، وتخطيط القوى البشرية مستقبلا مع إدارة الرواتب والاجور والتفاوض مع النقابات .وهذا ما يفرض على الإدارة المسؤولة أهمية دراسة البحوث لتقويم رضا العاملين، آمالهم، ظروف عملهم . (بن حبتور، 2004)

وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية :

يتفق الكثير من الكتاب على الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ويحصرونها في التالي : (المرسي، 2003)

- الاختيار والتعيين : تستهدف وظيفة الاختيار تحديد أكثر المتقدمين ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وفق معايير المؤهلات، والمعلومات، والمهارات، والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء .
- تقييم الأداء : يستطيع التنظيم الفعال تحديد أنماط السلوك والنتائج التي تميز بين الأداء الفعال، والأداء السئ .
- التدريب والتنمية وذلك لضمان اكتساب المتدرب للمهارات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال لها .
- تقييم الوظائف : تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى للمنظمة، ومن ثم تحديد الأجر العادل للوظيفة .
- تخطيط المسار الوظيفي . تنطوي عملية تخطيط المسار المهني على محاولة إحداث مواءمة بين مهارات وطموحات الفرد والفرص المتاحة في المنظمة .
- إعادة تصميم العمل لجعله اكثر كفاءة وفعالية .

- تخطيط الموارد البشرية : تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تساعد المنظمة في تحقيق التوافق مع هذا التغيير .

- تحقيق الأمان : يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية أن يستخدم بيانات تحليل الوظائف للقضاء على مخاطر العمل وتحسين ظروفه

- تحسين علاقات العمل لتكوين فرق عمل منتجة وهذا يعزز نجاح الأهداف التنظيمية للمنظمة .

- تحسين طرق الأداء : يوفر تحليل الوظائف معلومات كافية تستخدم في تحديد إجراءات العمل المناسبة وايضا المعدات المطلوبة للأداء .

- الترقية والنقل : عن المعلومات المتعلقة بالوظائف تفيد في تحديد سلم الترقية في المنظمة والذي يسلكه العامل، كما تفيد في توضيح إمكانية إجراء نقلة من وظيفة لأخرى وفقا لأسس سليمة .

- تطوير التنظيم وفقا لنتيجة تغير بعض العوامل المؤثرة في تحديد الوظائف مثل مبادئ التنظيم، مستوى التكنولوجيا ، سياسات نقابات العمال، قدرات الأفراد الحالية ،الاحتياجات الاجتماعية للفرد ، وبالتالي عملية التحليل تشكل نوعا من المراجعة التنظيمية.

الأجور والمرتبات وفقا للوظيفة والأداء والانتاجية .

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والتي تتفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وإدارتهم ويمكن تصنيفها ضمن ثلاث وظائف رئيسة . وفيما يلي استعراض لهذه الوظائف وأنشطتها المختلفة (Denisi and Griffin, 2001) .

المجموعة الأولى : الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية :

1. تصميم وتحليل العمل.
2. تخطيط الموارد البشرية .
3. الاستقطاب والاختيار والتعيين.

المجموعة الثانية : الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية :

1- قياس وتقييم الأداء .

2- التدريب والتنمية .

3- نظام الترقيات .

المجموعة الثالثة : الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية :

1. الحوافز والتعويضات المباشرة .
2. العلاقات الإنسانية .
3. تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية .

جدول (1)

المقارنة بين إدارة شئون الموظفين إدارة الموارد البشرية

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
- مدير / أخصائي شئون الموظفين يمارس كل عمليات شئون الموظفين .	- يمارس المديرون التنفيذيون عمليات الموظفين المختلفة باعتبار أن ذلك جزء من العملية الإدارية والتي يمارسونها وأيضاً أن ذلك جزء من خطة وإستراتيجية العمل التجاري ويجب الاهتمام به .
- تقوم إدارة شئون الموظفين على مفهوم أن الإدارة والموظفين على طرفي نقيض وليسا شريكين في المصير لذلك كل طرف يدافع عن حقوقة ويعادي الطرف الآخر .	- يشارك المديرون في وضع إستراتيجية الموارد البشرية .
- مشاركة إدارة شئون الموظفين محدودة في تصميم الهيكل التنظيمي .	- إدارة الموارد البشرية تشارك في وضع إستراتيجية منظمة وهيكلها التنظيمي ذي المرونة واللامركزية .
- تهتم إدارة شئون الموظفين بالتخطيط على المدى القريب .	- إدارة الموارد البشرية تؤمن بالمصير المشترك لكل من الإدارة والموظفين .

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
- مشــاركة إدارة شــئون الموظفين في تحسين وسائل الإدارة محدودة .	- تشجيع معالجة قضايا الموظفين بانفراد وعدم تدخل الآخرين من الموظفين .
- التمسك الحرفي بعقود العمل .	- الاهتمام بالتخطيط على المدى المتوسط والبعيد .
التقيد بالإجراءات واللوائح مع غياب المرونة .	- مشاركة حقيقية في الترويج لرفع مستوى الممارسات الإدارية، التخطيط، اتخاذ القرار، التفويض .
- الرقابة على الموظفين .	- توجة إدارة الموار البشرية نحو خطة العمل التجاري ونماء التجارة .
- اتصالات فوقية مع الموظفين .	- اعتبار الأفراد أصولاً رأسمالية يتم استثمارها عن طريق التدريب لإحداث تواؤم بين مهارات الأفراد وحاجات المنظمة وبخاصة رضا العلاء وتنمية المواهب البشرية بالمنظمة
- تمسك بالوصف الوظيفي .	- التحرر من عقود العمل لمصلحة الموظف .
حل النزاعات حسب القانون	- تطبيق الإجراءات واللوائح التي تؤدي إلى نماء المنظمة وامتيازات الموظفين .

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
	- الاهتمام بتطوير ورعاية الموظفين .
	- مشاركة واتصالات في جميع الاتجاهات .
	- تركيز على إعادة تصميم الوظائف وتشجيع عمل الفريق .
	- نشر ثقافة العلاقة الحميمة بين الإدارة والموظفين وخاصة أسلوب الإدارة المشاركة والعلاقات المتبادلة .
	- التركيز على حل قضايا العقود الفردية وليس الجماعية - الاهتمام بالفرد .
	- اهتمام وتركيز على ثقافة المنظمة كما وردت في الرؤية والرساله ودعمها بالاتصالات الفعالة والتدريب وعمليات إدارة الأداء .

وفيما يلي استعراض بشيء من التفصيل للوظائف والأنشطة والوظائف المذكورة أعلاه .المجوعة الأولى : الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية

تصميم وتحليل العمل :

تعرف عملية تحليل العمل بأنها عملية منظمة لجمع معلومات عن طريق الملاحظة والدراسة لتحديد العناصر الأساسية المكونة للعمل . إضافة إلى المعرفة، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية اللازمة لأداء العمل (زويلف، 1993) .

كما ويقصد بتصميم العمل بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، بما يؤدي إلى مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، أخذين بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الأداء، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى (السالم وصالح ،2002) .

يتضح من التعريفين السابقين بأن كلاً من تحليل وتصميم العمل يسعيان وبشكل متكامل إلى تحقيق هدف واحد وهو : وضع الفرد المناسب في العمل أو الوظيفة المناسبة، مما يساعده على تحقيق إنتاجية جيدة، وجعله محباً لعمله وللمنظمة التي يعمل بها . وهذا يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل الدوران والغياب في العمل والتكلفة أيضاً . كما يسهم في تحسين نوعية حياة العمل داخل المنظمة بحيث يسمح بقيام علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد العاملين فيها . (عقيلي، 1996)

وتعتبر عملية تحليل العمل وتصميمه من الوظائف المركزية لإدارة الموارد البشرية، فهي تمثل الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. وكلما تمت هذه العملية بطريقة منهجية وعلمية وبشكل دقيق وشامل سهل ذلك عملية تقييم

الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية (Edwards, 1982; Ivancevich, 1992).

وتتكون عملية تحليل العمل عادة من ستة خطوات أساسية وهي: (عقيلي، 1996)

- تحديد الهدف من عملية تحليل العمل .
- اختيار الهدف من عملية تحليل العمل .
- توضيح العملية للعاملين، وتحديد مستوى مشاركتهم فيها .
- جمع البيانات المطلوبة والمتعلقة بالوظائف .
- تحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوة السابقة .
- إعداد بطاقات وصف الوظائف .

تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية للمنظمة باعتباره تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين وحتى يمكن توفير القوى العاملة المناسبة دون نقص أو زيادة في المنظمة فينبغي تخطيط القوى العاملة بها .

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تضمن للمنظمة أن يتوافر لها ما تحتاج اليه من قوة العمل بالعدد ، والنوعيات المناسبة وفي التوقيت المناسب وتكون قوة العمل هذه قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية لإنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة . (رفاعي، 1989)

ويقصد بتخطيط القوى العاملة " التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة في المستقبل من مختلف المهارات والتخصصات واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات . (Thomes , H. 1989)

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف المناطة بإدارة الموارد البشرية، لما لها من ارتباط كبير بالأهداف العامة للمنظمة، وكذلك بالرؤية المستقبلية لها . (Chew and Chong,1999)

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري، والتخفيف من المشكلات المرتبطة بالقوى العاملة . (الناطور، 2000)

وتخطيط الموارد البشرية يعني " عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها " . (عبدالرحمن توفيق، 2010)

فعملية تخطيط الموارد البشرية هي ذلك النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في المنظمة والذي بموجبه تعمل على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة . وذلك من حيث الكم والنوع، والسعي إلى ضمان توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب . وهي في سبيل ذلك تقوم بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمرتقب، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة الحالية للمنظمة، لتحديد الحاجة أو الفائض من العمالة، آخذين بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية اليد العاملة والتي يجري التخطيط لها . ومن هذه العوامل :

الأهداف والسياسات التنظيمية، والتكنولوجيا، والسياسة التعليمية، والأنظمة والقوانين، والعرض والطلب في سوق العمل (Richard and Johnsos, 2001).

مارست المؤسسات عامة التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الاستراتيجي – ويعد من الصفات البارزة لمؤسسات الأعمال وتطور إلى ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية والذي يوضح الاستراتيجية بكافة مستوياتها العامة – والأعمال – والوظيفة ويحدد أسلوب إدارتها وتنفيذها في المنظمة.

والتخطيط في المنظمة يركز على ثلاث مستويات (العام، الأعمال، الوظيفي) : (الشافعي، 2002)

1- التخطيط العام للمنظمة : استخدام لتحديد الأعمال التي تدخلها المنظمة أو تتجنبها .

2- التخطيط للأعمال : ركز على تحديد الأهداف والأسلوب المناسب لتحقيق تلك الأهداف الأفضل للتنافس في بيئة المنظمة .

3- التخطيط المستوى الوظيفي : الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة . فعن طريق تحديد الموارد البشرية كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من السيطرة على إنشطتها كالتوظيف ،التدريب، المحافظة على المورد البشري، وعن طريق هذا تستخدم المنظمة مواردها البشرية كمصدر لمزاياها وأنشطتها التنافسية .

وعند القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية، هناك عدة نقاط يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ومن أبرزها ما يلي :

1. فهم أهداف المنظمة وتحديد مهارات الأفراد المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها
2. معرفة مهارات وقدرات الموظفين الحالية .
3. العمل على تقليص الفجوة بين المهارات وقدرات الموظفين المطلوبة والموجودة حالياً داخل المنظمة من خلال تطوير النشاطات وإيجاد أنظمة وبرامج مناسبة لإدارة الموارد البشرية (الناطور، 2000).

وعادة تمر عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بثلاثة مراحل وهي : (عقيلي، 1996)

- دراسة سوق العمل وتحليل متغيراته واتجاهاتها .
- تقدير حجم ونوعية القوى العاملة المطلوبة في المنظمة .
- معالجة نتائج تخطيط القوى العاملة (حالة فائض، حالة نقص، توازن).

توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

تسعى كل منظمة إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها وإلى اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل، وهذا السعي يجب أن يرافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة بشكل محدد واضح، والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوافر فيهم، وذلك بعد تحليل وافٍ ودقيق للوظيفة أو الوظائف الشاغرة، وبعد وضع المواصفات

لها ولشاغليها من خلال التحليل الوظيفي. وبعد البحث عن مصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال، تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين من بين مجموعة الأفراد المتقدمين لتلك الوظائف الشاغرة .

وتبرز أهمية ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ومحاولة جذب هذه الموارد للعمل لديها والحصول عليها ، إضافة إلى الاحتفاظ بها ، كما تسعى المنظمة من خلال هذه الممارسات إلى تحقيق التوائم بين الأفراد الذين تم اختيارهم وحاجة وثقافة المنظمة .

أولا : استقطاب الموارد البشرية.

تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية البحث عن مجموعة من الأفراد المؤهلين واجتذابهم للتقدم بطلبات عمل المنظمة لملء شواغر قائمة أو يتوقع شغلها في المستقبل .

ولعملية الاستقطاب مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالمنظمة والآخر ما هو متعلق بالأفراد ، حيث تسعى المنظمة من خلال عملية الأستقطاب إلى توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل وإبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه . إضافة إلى إعطاء صورة واقعية عن العمل للأفراد ، بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل، إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية .

إذن على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربط الأهداف المنظمة المتعلقة بعملية الاستقطاب مع أهداف الفرد (Denisi and Griffin) . وعلى هذا الأساس يعد جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من

القوى العاملة المؤهلة للعمل من أجل اختيار انسبها لتعيينه في المنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية هو الهدف العام لنشاط الاستقطاب.

وهنالك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وتعتمد عملية تحديد أي المصدرين يجب أن تلجأ إليه المنظمة على عدد من العوامل أبرزها : نوع العمل المطلوب شغله، وأهميته، ودرجة توافر الكفاءات والتخصصات، والرغبة في الحصول على مستويات أفضل من الأفراد ، وضمان السرعة في ذلك الوقت . وتتضمن المصادر الداخلية (Internal Sources) اتباع المنظمة لسياسة الترقية من الداخل، وتحويل الأفراد ونقلهم من وظيفة لأخرى بنفس المستوى التنظيمي وتنزيل الأفراد من مراكز عليا إلى مراكز ادنى، وتدوير العمل . وتلجأ العديد من المنظمات إلى المصادر الخارجية (External Sources) نظراً لعدم قدرة بعضها إلى ملء شواغرها بالاعتماد كلياً على المصادر الداخلية ، وتتمثل المصادر الخارجية في الطلبات الشخصية ، والإعلان كوسيلة لاستدعاء الأفراد للتقدم للوظيفة الشاغرة ، ومكاتب التوظيف والاستخدام والمنظمات التعليمية ، إضافة إلى النقابات العمالية .(حسن. 1999) .

ثانيا : اختيار الموارد البشرية وتعيينها :

تمثل عملية اختيار الموارد البشرية الامتداد الطبيعي لعملية البحث والاستقطاب للموارد البشرية المناسبة . ويمكن تعريف عملية الاختيار بأنها : " تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة خالية فيها ، وذلك من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، وذلك من أجل تحقيق

غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفية بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد " (Mathis and Jackson, 1988).

وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال تركيزها على وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته، بحيث يضمن إنتاجية عالية للمنظمة، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً . وتمثل عناصر الاختيار الفعالة في تحديد أهداف المنظمة، وتصميم الوظيفة وتحديد مؤهلاتها ومتطلباتها (وهنا يجب ويراعي عدم تحديد مواصفات ومؤهلات غير واقعية ومستحيلة)، إضافة إلى اختيار وسائل وأساليب الاختيار المناسبة للوظيفة المطلوب ملؤها (Feranndez – Araoz, (1999)

تتضمن عملية الاختيار عدداً من المراحل تساعد في فرز المتقدمين للعمل وتقييمهم، ومن ثم الحكم على مدى صلاحياتهم للعمل تمهيداً لاختيار أفضلهم، وتشمل هذه المراحل على : المقابلة الأولية (التمهيدية)، ومن ثم طلب الاستخدام، يليه اختبارات التوظيف، ثم مقابلات التوظيف، يليها التحري عن الخبرات السابقة للفرد، ثم الفحص الطبي، وأخيراً اتخاذ قرار التعيين .

يتضح مما تقدم أن نشاط الاختيار والتعيين يسعى إلى تحقيق الهدف التالي : مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها وتمثل الشريان الحيوي لأدائها من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبة والمكان والزمان المناسبين، وبما يساعدها في تحقيق أهدافها بنجاح . وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبذل قصارى جهدها في وضع الأسس والقواعد التي تكفل سلامة عملية الاختيار

والتعيين . انطلاقاً من القاعدة المعروفة " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب " .

المجموعة الثانية : الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

قياس وتقييم الأداء :

تعتبر عملية قياس الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد ، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً (عقيلي 1987) .

وعليه تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من الوظائف الهامة والتي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، لأنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، كما توفر معلومات تمكن من تطور وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكياتهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال .

ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة للمنظمات حيث يساهم في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبصرهم بجوانب ضعفهم، ويدلهم على معالجة مظاهر الضعف لديهم، كما يساعد في رفع معنويات الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرتفعاً . كما أن وجود نظام لتقييم الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية وعدم التحييز يبعث الثقة في نفوس العاملين، ورفع روحهم المعنوية وتحسين علاقات العمل .

كما وأظهرت الأدبيات أنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لتقييم الأداء تناسب كل الظروف وذلك لأن لكل منظمة وضعها خاصاً وظروفاً تختلف عن المنظمات الأخرى، وهي بحاجة إلى دراسة وفحص

وضعها الخاص، ووضع برامج للتقييم تتناسب مع تلك الأوضاع والظروف . كما إن عملية تقييم الأداء الناجحة تجمع الماضي والحاضر والمستقبل، وتعزى هذه العملية لمفهوم (RAP) وهو مراجعة الماضي (Review)، تحليل الحاضر (Analyze)، والتخطيط للمستقبل (Plan)(Rock, 1996) .

ومن هنا تبرز حقيقة يجب التأكيد عليها وهي أن تقييم الأداء لا يعني تلك النظرة التقليدية الضيقة التي تعنى بالأداء الحالي للموظف، بل يتعدى ذلك ليشمل بعداً مستقبلياً بمعنى أنها عملية ديناميكية تشمل قياس كفاءة الموظف لتقرير مدى صلاحيته، لممارسة الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في وظيفة أعلى وما يترتب على ذلك من تدريب وتنمية (طعامنه 1994) .

لذا أصبح قياس وتقييم الأداء مع التوسع في نظام تدريب العاملين أداة مساعدة وضرورية في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي يحتاج إلى برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءتها .

مسؤليات ادارة الموارد البشرية :

أن ادارة الموارد البشرية كتعبير مسؤلية كل من له حق الإشراف أو التوجيه أو الرقابة أو التنظيم في المنظمة وتتلخص المسؤليات تجاه العاملين فيما يلي : (محمد ابو عون، 2010)

1- المشاركة في اختيار العاملين الجدد وتعريفهم بالبيئة الوظيفية.

2- تدريب العاملين وتقديم الاقتراحات الخاصة بالتدريب .

3- القيام بدور القائد في رفع الروح المعنوية، وإيجاد الترابط والتوافق وتنسيق الجهود .

4- تقييم الأداء وتقديم النصح والإرشاد للعاملين .

5- ضمان تنفيذ القواعد والإجراءات الفنية والعملية .

6- المساعدة في تذليل المشاكل الإنسانية في العمل .

7- تطبيق السياسات والبرامج والإجراءات الإدارية والفنية مما يكفل سير العمل والنظام .

8- الأخذ بمقترحات العاملين وترغيبهم في العمل، وحفزهم ماديا ومعنويا في ظل بيئة عمل آمنة ومناسبة .

تطوير الموارد البشرية :

هناك عدة اساليب يمكن إتباعها لتطوير المهارات والخبرات والمعارف للموارد البشرية من أهمها : (عامر أبودية ، 2010)

1- وضع برامج لتدريب العاملين على ما هو جديد داخل المؤسسة .

2- تفويض السلطات من المسؤل داخل المؤسسة إلى المستويات الآخرى.

3- زيادة المهمات الوظيفية للعامل .

4- إعطاء العاملين حرية أكبر في التخطيط وتنظيم أعمالهم .

5- الدوران الوظيفي .

6- الاستعانة بالخبراء من خارج البلد وذلك لتقديم برامج تدريبية ، وعقد دورات ومحاضرات داخل المؤسسة .

هذا ولنجاح عملية التطوير الوظيفي لابد من توافر عدد من العوامل وهي :

- اقتناع الإدارة العليا بعملية التطوير الوظيفي .
- وضع اللوائح والتعليمات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التطوير .
- تبني نظام للحوافز عادل ومشجع داخل المؤسسة .
- عدم تدخل المحاباة والعلاقات الشخصية في عملية التعيين، والتدريب، وتقييم الأداء .
- توفي الدوريات والنشرات الزامية في مجال العمل وذلك بغرض تعريف العامل بكل ما هو جديد في مجال عمله .
- الاستغناء عن الأفراد الذين يقاومون عملية التطوير داخل المؤسسة .

رابعا : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية وهي :

1- التخطيط للموارد البشرية والاختيار والتعيين .

2- تطوير الموارد البشرية والمشاركة في برامج تنمية الذات .

3- التعويضات والميزات المالية والمعنوية .

4- السلامة والصحة .

5- علاقات الموظف .

6- بناء قاعدة معلومات .

7- الأبحاث في مجالات شئون الموظفين .

الأهداف الفرعية :

- توفير مجموعة خدمات تدعم تحقيق الأهداف التجارية للمنظمة، وتتماشى مع الأنظمة الحكومية بتوجيهات المساهمين وتعليمات الإدارة .

- تمكين المنظمة من الحصول على الموارد البشرية ذات الصلاحية والقابلية للتطور، مع التزام بقيم وثقافة المنظمة .

- تسهيل تطوير قدرات المديرين والموظفين من خلال فعاليات ناجحة في التدريب والتطوير .

- المساعدة عن طريق برامج تطويرية في إطار طاقات وإمكانيات ومواهب العاملين وتوفير فرص التعليم والتنمية بما يجعلهم أكثر قابلية للأستخدام ليس في المنظمة نفسها بل في مستقبلهم الوظيفي .

- إيجاد مناخ فاعل للإنتاج عن طريق حفز المديريين والموظفين على تبادل المعلومات لتطوير ممارساتهم الإدارية مثل : حل المشكلات، وصنع القرار، والاتصال، وإصدار الأوامر، وإدارة الوقت، والتفويض، ومواجهة ضغوط العمل وإدارة علاقات العملاء، وفوق كل ذلك إيجاد الانسجام والتوافق بين الإدارة والعاملين .

- تعزيز العلاقة مع مصادر القوى العاملة، وبناء قاعدة معلومات مشتركة معها، ومتابعة اتجاهات الموارد البشرية نحو مختلف المهن والأعمال، وتحديد مهن المستقبل . وتعزيز العلاقة أيضاً مع الجامعات والمعاهد والمراكز التي توفر ممارسي هذه المهن سواء من حيث المعرفة أو المهارة أو القيم السلوكية، وإيجاد إستراتيجية للتعامل مع هذه الجهات وسوق العمل الكبير .

- وضع وتحديث وتطوير اللوائح، وأوصاف الوظائف، وعناصر تقويم الأداء، وأدلة العمل التي من شأنها تسهيل إجراءات شئون الموظفين، وتحديد الواجبات والحقوق لكل من الإدارة والعاملين . وينبغي ان يكون تطبيق الإجراءت قائماً على العدالة وبمعايير تأخذ في الاعتبار إنسانية الانسان العامل .

- أتباع مدخل أخلاقي في إدارة الأفراد يقوم على الأهتمام المتوازن للعاملين مع العداله والشفافية في التعامل معها .

- توفير بيئة العمل بالتعاون مع المديريين التنفيذيين التي تسهم في بناء شخصية الموظف، وترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق وتقبل المسئولية وتحديات العمل .

- أداره قوة عاملة متباينه الأعراق والثقافات والأجيال العمرية مع الأخذ في الأعتبار الفروق الفردية أو بين الجماعات في ما يتعلق بإحتياجات العمل، وأسلوب العمل والتطلعات، ونوع الإشراف على جهود هذه العمالة .

- تأكيد المحافظة على الصحة البدنية والعقلية لمجموع العاملين من خلال التقيد بتعليمات الثقافة المهنية وتجنب مخاطر العمل، وتوفير تسهيلات الرياضة والترفية التي تجعل للحياة طعماً خاصا يشد الأفراد للمنظمة .

- نشر ثقافة الابداع في الأداء، وتكافؤ الفرص، وعدالة المقاييس في الحوافز، وتقدير الأداء تبعاً للجهد الذي يؤدي إلى نماء المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية وطموحات المساهمين .

- ويتم الاتفاق حول هذه الأهداف مع مديري الإدارات التنفيذية Line Managers :

ماذا يريدون من إدارة الموارد البشرية من حيث الخدمات والمشورة الوظيفية ؟

كما يتم مع الإدارة العليا إضافة أهداف ونشاطات أخرى برزت أهميتها في الآونة الاخيرة منها :

- كيف يكون لإدارة الموارد البشرية القدرة على :
- حماية المنظمة من النقد في مجال الموارد البشرية، مثلاً عدم إهتمام المسئولين بتدريب الكوادر الوظيفية، توالي استقالات الموظفين ... إلخ : كيف يتم إزالة مثل هذا النقد؟
- الجرأة في منافسة المنظمات المماثلة في مجال التوظيف لأستقطاب أفضل العناصر في سوق التوظيف .
- أزالة معوقات ألتحاق الكفاءات ذات الخبرات الواسعة بخدمة المنظمة .
- تطوير العلاقات مع البيئة الخارجية ذات العلاقة مثل : وزارة العمل، وزارة الخدمات المدنية، التنمية الأجتماعية، الجامعات والمعاهد الفنية، وصندوق تنمية الموارد البشرية .
- نشر ثقافة التنمية الذاتية التي تعنى بتنمية الذات بواسطة الذات بما يؤدي الى :

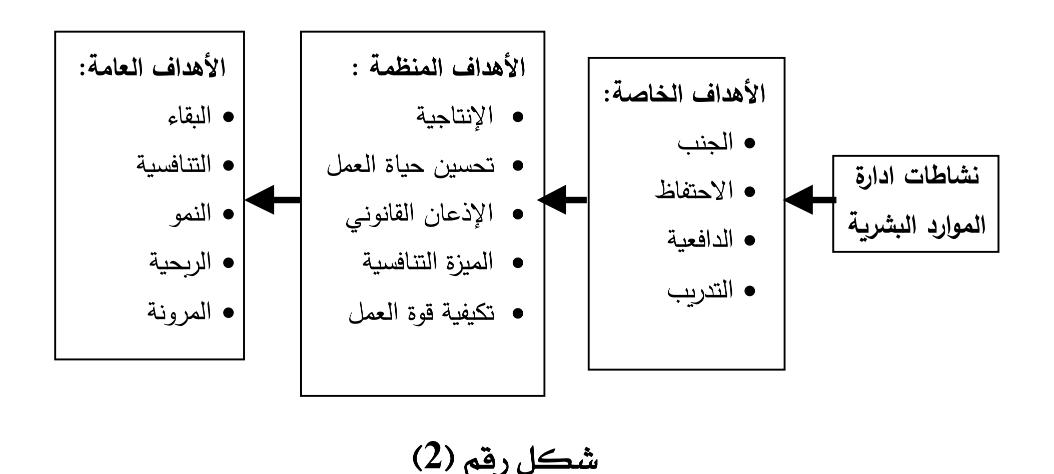
أ- تجديد الثقة بالذات .

ب- إدراك القدرات الذاتية .

ج- إكتساب مهارات جديدة والتخلص من رواسب عادات العمل السلبية .

د- تنمية ملكات التشخيص، وتقبل وجهة النظر الأخرى، وزيادة الوعي بالقيم الأنسانية، وبخاصه ما يتعلق منها بإحتياجات العملاء وتطلعات المساهمين .

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل . وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف كما يصورها أحد الكتاب ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء، والنمو، والتنافسية، والربحية، والمرونة . وكما يظهرها الشكل رقم (2) .



شكل رقم (2)

Schuler, R. S. (1995) "managing Human Resources", 5th ed., P.9.

يلاحظ من الشكل تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، **وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وللأسباب الآتية :**

1. كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة .
2. كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين .
3. كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً واضحا يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مداخلات هذا الجهد .
4. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية
5. إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف .
6. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات أدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى . والأخطاء في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب، اعتماداً على تلك الأهمية فإن النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية **يمكن أن تتمثل بالآتي:**

1- فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها .

يتطلب هذا النشاط انجاز الوظائف الآتية :

أ- التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل .

ب- استحداث برامج أدارة المسار الوظيفي .

ت- تحليل الوظائف

ث- تصميم الوظائف في المنظمة .

ج- تحديد كم ونوع الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة .

2- التوظيف :

تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

أ- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف .

ب- اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة . ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمنظمة .

3- تقويم سلوك العاملين وأدائهم .

وتتضمن تلك الوظيفة قيام أدارة الموارد البشرية بالآتي :

أ- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء .

ب- تحديد مستويات الأداء الفعلية .

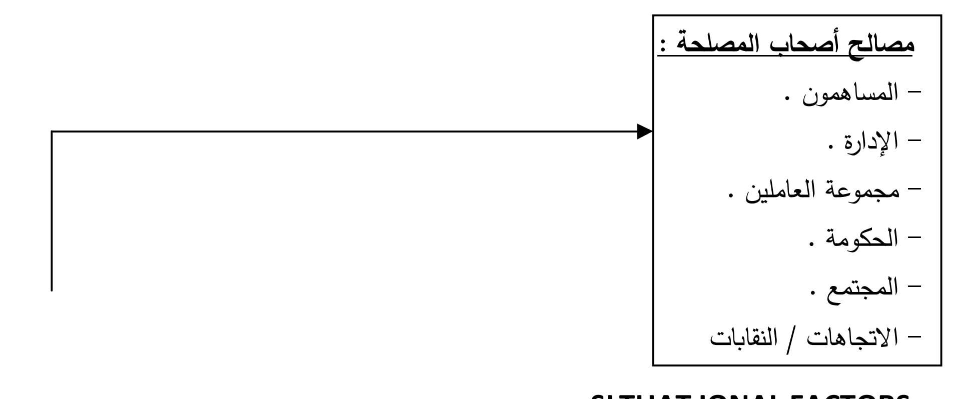
ح- تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية .

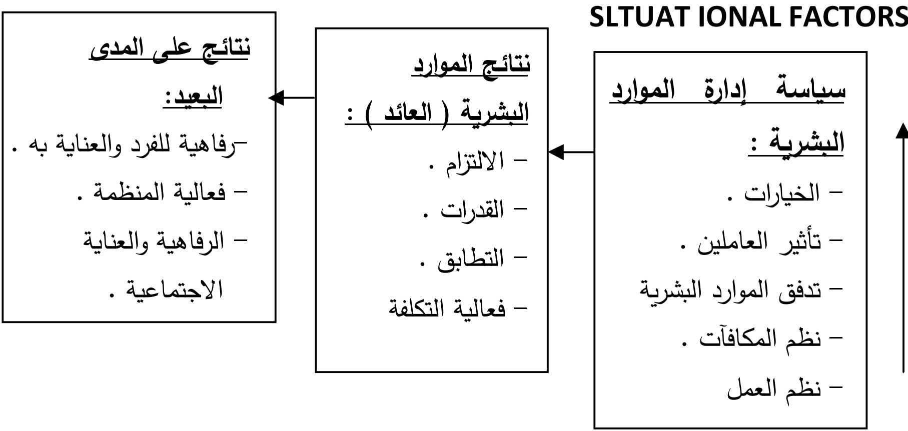
خ- **مكافأة الأداء :** " تتضمن هذه الوظيفة انجاز تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على :

- المكافأة المباشرة .
- المكافأة المعتمدة على الأداء .
- المكافأة غير المباشرة .

نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية

(John, B.& Jeffrey, G.1999) STAKE HOLDERS





عوامل في موقع العمل :

- خصائص القوى العاملة .
- إستراتيجة وظروف العمل التجاري .
- فلسفة الإدارة .
- سوق العمل .
- الاتحادات / النقابات
- تقنية المهام .
- القوانين والأعراف

5- التدريب والتطوير :

تركز هذه الوظيفة على :

أ. تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين .

ب. تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .

6- علاقات العمل :

تركز هذه الوظيفة على الآتي :

أ. احترام حقوق العاملين .

ب. فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين .

ت. المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين .

7- مراقبة وتقييم بيئة العمل :

تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً .

وبالرغم من معيارية هذه الوظائف، إلا أنها تتباين من حيث الاستخدام في المنظمات تبعاً للأسباب الآتية :

1- نوع عمل المنظمة (صناعية – سلعية و / أو صناعية خدمية)

2- كثافة المورد البشري في المنظمة .

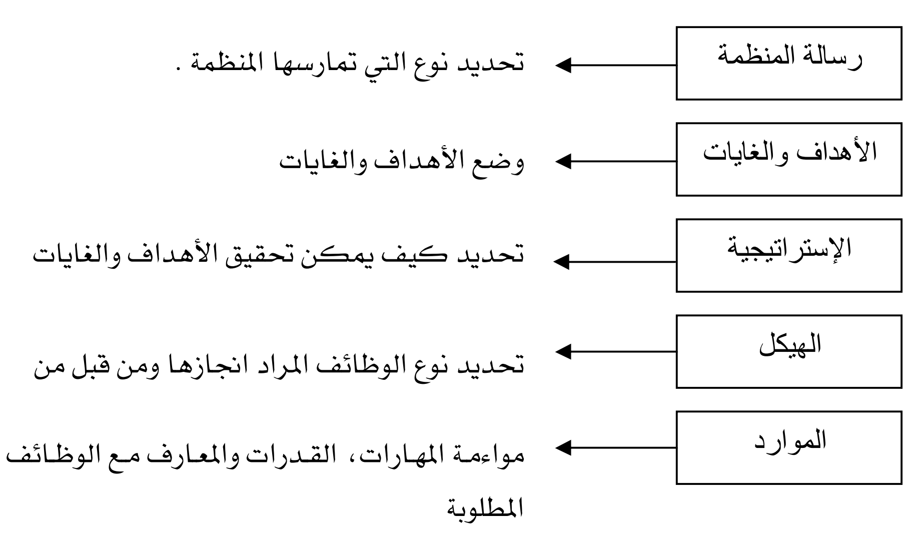
3- الوضـع التنظيمـي لإدارة المـوارد البشـرية (أهميتهـا في البنـاء التنظيمي) .

4- دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية (الدعم المالي والمعنوي)

5- خصـائص البيئـة الـتي تعمـل فيهـا المنظمـة ، إذ تتنـوع وظـائف إدارة المـوارد البشـرية في البيئـات سـريعة التغـيير وخاصـة في وظـائف محددة كالتدريب والتطوير والصيانة البشرية .

6- دورة حيـاة المنظمـة ، حيـث تتنـوع وظـائف تلـك الإدارة في مـرحلتي النمـو والاسـتقرار مـن دورة حيـاة المنظمـة ، بينمـا تـتقلص بشـكل كبير في مرحلة الانحدار .

وبعض النظر عن المؤثرات البيئية الداخلية أو الخارجية فإن إنجـاز أي مـن الوظـائف يحتـاج إلى إدارة متخصصـة تحتـل مكـان بـارز في بنـاء المنظمة .

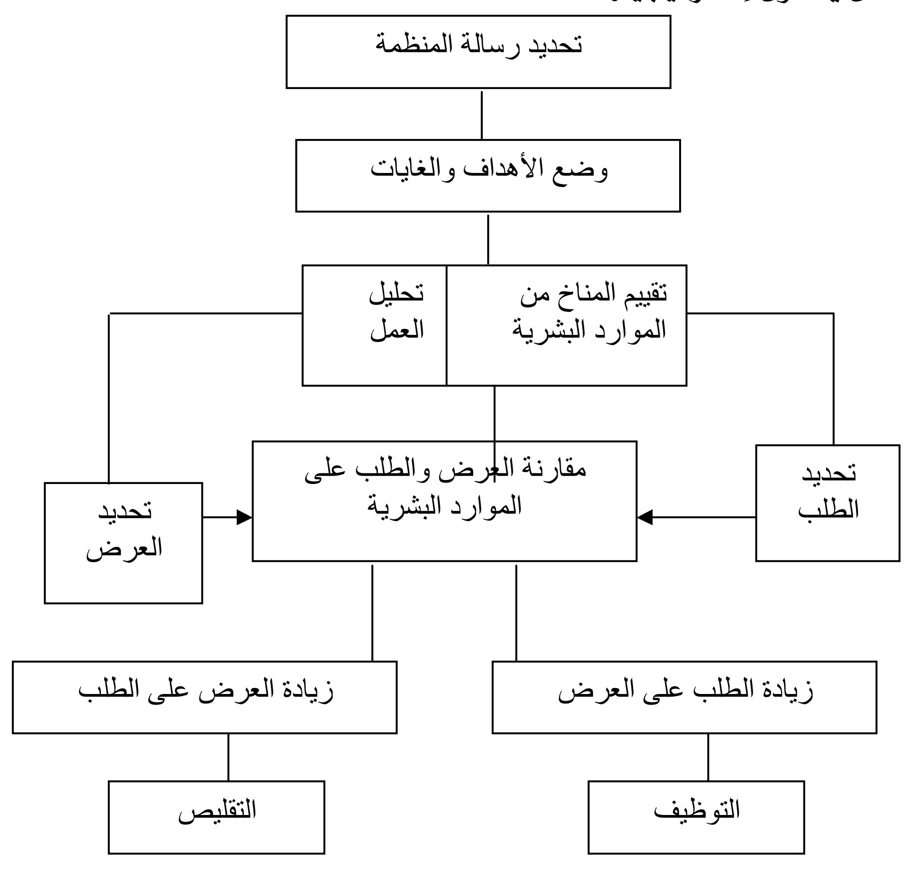


شكل رقم (4)

علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية

يشير الشكل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة . حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها . فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا ، تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها .

ويوضح الشكل (5) كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون إستراتيجيتها.



شكل رقم (5)

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة وشحة الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة للمنظمة . ويتم تحديد الفرص والتهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة وبيئة الصناعة، حيث أن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من استقرار إلى توسع .

قياس وتقويم أداء العاملين

Employees Performance Appraisal :

المقدمـــة :

على الرغم من أن تقييم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، الا أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء .

تعد عملية قياس وتقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية . فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها ،سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية . كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المنظمة في أجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة . وقد تعكس عملية تقويم الأداء الصورة القانونية، والاجتماعية، والأخلاقية للمنظمة .

أن تقييم الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها .(نجم العزاوي وعباس حسين، 2010)

كما يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين، وصلاحيتهم، وإنجازاتهم، وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسئولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا . (نصرالله ، 2002)

ويميل كاتب آخر إلى اختصار مفهوم تقييم الاداء بوصفه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل .(Invancevich ,1995)

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقويم يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في إدائة وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة . وعن طريقتها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .

اعتماداً فإن العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج . ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج .

فـالتغيرات في محتـوى العمـل وأسـاليب أدائـه أولا ، والتغـيير في الخصائص المهارية والمعرفية للعاملين ثانيا ، والتغيير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات ثالثا ، فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل جدي في تحديد أنظمة قياس وتقويم أداء العاملين فيها واستثمار نتائج الأنظمة في رسم المسارات لأنشطة إدارات الموارد البشرية فيها . فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء، إلا أن تقويم الأداء أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد من ولائه لمنظمته وعمله بشكل أكبر . وبسبب هذا التأثير فقد أولت المنظمات اهتمام خاص وخصصت الكثير من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس وتقويم أداء عامليها وهذا ما حدى بالكثير من الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح ،Success Key للمنظمة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الإدارة والعاملين عن طريق زيادة الثقة والتفاعل .

يشير ماريو أي هاينز (1988) إلى أن عوامل تقويم الأداء تتمثل في ثلاث هي : الشخصية ، والسلوك، والنتائج . وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء، فإنه يجب تقويمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقويمها موضوعياً .

أنه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك، والنتائج، ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية ، ويمكن الاستدلال على تقويم عامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المتحققة .

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقويم (غالباً) ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقويم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجاً سلعياً . **وهنا لا بد من التعرف على :**

- الكمية : أي حجم النتائج مقارناً بالتوقع .
- الجودة : أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة .
- التكلفة : أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية .
- الوقت المحدد للإنجاز : اي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارناً بالوقت المحدد .

تأسيساً على ما تقدم ولأهمية هذا النشاط فسيحاول الفصل الحالي مناقشة الموضوع ضمن المحاور الأساسية الآتية :

أولاً : الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء .

ثانياً : مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين وأهميته .

ثالثاً : معايير تقويم الأداء العاملين .

رابعاً : مراحل وأساليب تقويم أداء العاملين .

خامساً : المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم .

سادساً : مشاكل قياس وتقويم أداء العاملين .

أولا : الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل

القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام . فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر في ما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة .

وبتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق، إلى أن قدماء السومرين مارسوا فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص .

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية .

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .

وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة .

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف . فاستخدمت عملية

قياس وتقويم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء .

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقويم الأداء من خلال أيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى المورد البشري فيها باعتباره إنسان أولا ، وفرد عامل ثانيا ، اعتمادا فإن المدرسة دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية ، والسلوك عند تقويم الأداء .

وبانتشار استخدام عملية قياس وتقويم الأداء كأحد الأنشطة التي تتخصص بها إدارة الأفراد / الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كتقييم أو تقويم الأداء . ويعزى السبب في استخدام مصطلحات متعددة للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية ، حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي مصطلحات ثلاثة وبشكل مترادف في بعض الأحيان

Performance Assessments, Performance Evaluation, Appraisal.

يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقويم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية :

1. قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس Measurement .
2. تحديد مستوى الأداء المتحقق مقارنة بمعايير قيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير Assessment

3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation . وبالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة وأصلها نجدها " قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم " . وفي تقديرنا وبالرجوع إلى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها "واو"، أي أن الياء في كلمة قيمة " أصلها واو ساكنة مكسور ما قبلها والقصد من ذلك جواز القول " قييم الشيء تقييماً " . اعتمادا فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وما يدل على ذلك اللغة الأجنبية استخدام كلمةِ Appraisal لتدل على الأتساع والعمومية مقارنة بالمصطلحين الآخرين الوارد ذكرهما في أعلاه .

ولأغراض هذا الفصل فسوف يتم استخدام عملية قياس وتقويم الأداء بمعنى Performance Appraisal .

ثانيا : مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين وأهميته

Performance Appraisal : Concepts and importance

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها . فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها . فذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا .

ووصفها آخرون بكونها " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكيات ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل "

ويميل كاتب آخر إلى اختصار مضمون العملية بوصفها " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل .

وبمراجعة التعاريف الواردة وتعاريف أخرى نجد أن أغلب الكتاب يتفقون على أن عملية قياس وتقويم أداء العاملين تستهدف الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. ما هو مستوى الفرد وسلوكه في العمل ؟
2. ما أن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ؟
3. هي يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل ؟
4. ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة ؟

اعتمادا فأن العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة . لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية .

بناء على ما تقدم فإن العملية تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة ، والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي :

1- على مستوى المنظمة متمثلة بالآتي :

أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

ب. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور .

ت. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ث. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

2- **على مستوى المديرين** : فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .

3- على مستوى الفرد العامل :

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطى اهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم وتخصص لها الأموال والجهود والوقت لكي تتوصل المنظمة من خلالها إلى جني المزايا المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، إشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية، توفير الأساس الموضوعي لأنشطة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة ،علاوة على اعتماد العملية كأداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط وإنما على أداء المديرين والمشرفين في مستويات إدارية مختلفة ومن قبل الإدارة العليا .

ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق غايات ثلاثة أساسية :

1. الجذب Attraction للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، إذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية للمنتج في إدارة الإنتاج / العمليات، أو بأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق .
2. الدافعية Motivation للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي .
3. الاحتفاظ Retaining بالموارد البشرية ذات المهارات، والمعارف، والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها .

ثالثا : معايير تقويم الأداء

Criteria of Performance Appraisal

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما

مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء .

ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة .

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، حجم العمل، القدرة على إتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات .

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسين هما :

1. موضوعي : يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف .
2. ذاتي أو سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين .

أن معدات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهنالك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوة لتعزيزها . وتستخدم كذلك

في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات .

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية :

1. صدق المقياس validity

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان . وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا :

- الأخطاء في اختيار وقت التقويم فكما معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقويم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر . ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها . لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، ووقت القيام بها ثانيا .
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنة الأداء، أو الأخطاء في تحديد اتجاهاته .

اعتمادا فإن المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس وتقويم قليلة المشاكل أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقويم الأداء الآتي :

1- وضوح أهداف عملية تقويم الأداء .

2- التوقيت الصحيح للعملية .

3- صدق وثبات معايير التقويم .

4- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف .

5- تناسب طريقة التقويم مع الأهداف .

6- مؤهلات القائم بعملية التقويم .

7- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية .

مقومات النظام المتكامل لتقويم أداء العاملين : (نادر أبو شيخة، 2000)

1. إستنادا إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المنظمة .
2. اتصاف عناصر التقويم بالموضوعية والدقة والتحديد وإمكانية القياس .
3. شمول عناصر التقويم لكل من :

- الإنتاج (كمية وجودة) واحتمالات التقدم .
- الشخصية (الصفات والخصائص) .
- السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته .

4- مراجعة التقويم من قبل سلطة أعلى .

5- إرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس وقواعد القياس السليمة .

6- الشمول للواجبات والمسؤوليات الوظيفية .

7- إشراك العاملين في التقويم .

8- تعددية النماذج، وبالتالي اختلاف عناصر التقويم طبقا لنوع الوظيفة ومستوى العاملين، وموضوع التقويم .

المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء :

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسئولياته .
- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير الأداء للعامل وبالتالي أداء المنظمة ككل .
- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل .

أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم . (نصر الله، 2002)

تعريف تقويم الأداء :

1- تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في نهوض أعباء الوظائف الحالية التي سيشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانية تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى .

2- تقويم الأداء إحدى الوسائل لقياس مهارات الموظف الحالية وما يحتاجه من تطوير في ضوء الوظيفة وبيئة العمل، مع توضيح مدى

إمكانياته وقدراته لشغل وظائف أخرى سواء عن طريق النقل أو التكليف أو الترقية .

3- أنه عملية تقييم وإفادة الموظف كيف يسير في أداء مهام وظيفته ثم وضع خطة لتحسين الأداء ويستخدم التقييم لأغراض الترقية والفصل والتخفيض والعلاوات .

4- معرفة درجة إنجاز المهام التي تتكون منها وظيفة الموظف، ويعكس هذا التقويم مدى فعالية الموظف في مقابلة متطلبات الوظيفة، ولا شك أن الأداء يعكس جهد الموظف ففي قيام بما يوكل إليه من مهام .

5- هو المرآة التي تعكس صلاحية الموظف للوظيفة التي يشغلها وقت التقييم أو التي سوف ينتقل إليها لمختلف الأسباب بما في ذلك الأسباب التأديبية .

6- وكذا نعرفه بأنة الإجراء الذي تقوم بموجبه الإدارة - ممثلة في الرئيس المباشر- بمراجعة وتقويم أداء الموظف، ومدى تقدمه في عملة، والتنبؤ بصلاحيته مستقبلاً يؤكد حصول الموظفين على التغذية المرتدة والمساعدة في أدائهم وتطويرهم وينبني ذلك على الاعتقاد أن التغذية المرتدة العادلة والموضوعية تساعد في تطوير الفرد وتحسين أدائه.

7- إ ن تقييم الأداء وسيلة تساعد المنظمة على تقييم مستويات أداء الموظفين الذين على رأس العمل، وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين ؛ لذلك فإن الهدف الشامل لعملية التقييم هو رفع مستوى الأداء الوظيفي لمجموع الموظفين وصولاً إلى معدلات الإنتاجية

والرضا الوظيفي المستهدفين من نشاطات المنظمة وبما يؤدي إلى تحسين الفعالية الإجمالية للمنظمة .

لماذا الاهتمام بتقويم الأداء ؟

أولاً : العالم كلة مشغول بالإنتاجية ، وكيف يرفعون معدلات الأداء والإنتاجية ، وتقويم الأداء هو المنطلق لتحسين ورفع الإنتاجية ، تتم إزالة معوقات الأداء الفعال بإرادة الإدارة وحماسة الموظفين . (كيف ؟)

ثانياً : إن اشتداد المنافسة مع التزايد لاستقطاب الأفراد ذوي الفاعلية والحماسة والولاء مع الأداء يجعل كل منظمة تهتم برفع كفاءة مواردها البشرية التي على رأس العمل (لماذا ؟)

ثالثاً : تشهد بيئة إدارة الأعمال بالدولة حمى التدريب والتطوير لرفع كفاءة الموظفين وبالتالي الإنتاجية (التجريب، والإدارة الديمقراطية ، والقدوة أسرع الوسائل للكفاءة والولاء والالتزام .

رابعا : يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على الموظفين الأكفاء وذوي الولاء .

خامساً : مسئولية المنظمة في زيادة تأهيل الأفراد خدمة لمصالحها وتجاوباً مع تطلعات الموظفين (نظام العمل ولائحة المنظمة) .

سادساً : إدارة التغيير، والعولمة ، وحرية التجارة ، وتبادل القوانين وزيادة وتنوع الاستثمار والتنظيمات والتقنيات الجديدة ... إلخ . كل ذلك يتطلب موظفين أكفاء - كيف يتم التعرف عليهم ؟

هل يعرفون التعامل مع هذه المستجدات، ومع العملاء الجدد الذين يفرزهم التقدم الاقتصادي والاجتماعي ؟

سابعاً : الاهتمام بالإنسان العامل وتطوير قدراته لمصلحة ذاته ولمصلحه المنظمة . كيف يتم التعرف على قصوره وجوانب قوته ؟ وكيف تؤخذ في الاعتبار الفوارق الفردية بين الموظفين ؟

مقومات نظام تقويم الأداء :

1- أن تكون عناصر التقييم ذات ارتباط بالوظيفة ويسهل ملاحظتها ومناقشتها مع الموظف .

2- أن يكون التقييم مبنياً على معرفة أداء الموظف في الماضي والحاضر .

3- أن يتضمن النظام ضوابط ذاتية ورقابية ضد التحيز الشخصي، مثل اعتماد مدير الرئيس لتقييم الموظف، السماح للموظف بمناقشة درجات التقييم مع رئيسه .

4- جدية الرؤساء ومصداقيتهم في التقييم .

5- تدريب الرؤساء على النظام .

وضع قيد زمني للتقييم، بمعنى أن يشترط لتقييم الموظف أن يكون قد عمل الرئيس لمدة ستة أشهر وهكذا .

وقد وضعت جمعية الإدارة الأمريكية عددا من القواعد يراعى اتباعها عند ترقية العاملين ومن أهمها : (Edward , E. 1971)

1- تقييم الأداء من قبل الرؤساء .

2- بطارية المهارات : ملف خاص عن المهارات، الخبرات السابقة .

3- الملاحظة : لسلوك الفرد الوظيفي .

4- الاختبارات : الاستعدادات، الشخصية، اختبارات مهنية .

5- الأقدمية : اختيار أقدم العاملين .

6- تشكيل لجنة : تشكيل لجنة رسمية لترقية الأفراد .

7- التدريب : برامج التدريب أثناء الخدمة، برامج تدريب للوظائف الأعلى .

خطة 3/ مراكز : ترشيح أفضل ثلاثة أفراد لكل وظيفة والاختيار من بينهم

نظام الحوافز :

تلعب الحوافز دورا هاما في عمل المنظمات المختلفة كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وزيادة الفاعلية ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين سواء كانت مادية أو معنوية .

أن الحوافز تعني الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك وأدائه وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

يعرف (ضرار 1404) المشار اليه في (منصور المعشوق، 2011) التحفيز بأنه مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة أو طرق معينة . **فما هو إذن الدافع للتصرف هكذا :**

اولاً : الدافع هو السبب في القيام بفعل الشئ .

ثانياً : يتعلق الدافع بالعوامل التي تؤثر في الأفراد ليتصرفوا بأشكال معينة .

وتتكون الدوافع من ثلاثة عناصر هي :

- الاتجاه : ماذا يريد الشخص أن يفعل .
- الجهد : مدى جهد هذا الشخص فيما يريد فعله .
- التصميم والإجراء مع الإرادة المدة الزمنية التي يستطيع فيها الشخص محاولة الاستمرار في التصميم لفعل ما يريد فعله .

وتقوم مفاهيم إدارة الموارد البشرية على أساس مسئولية كل مدير يواجه بمشكلات تتعلق بالحوافز ينبغي عليه أن ينظر في المسائل التالية :

- حاجات العاملين : ما هي
- ما نظرة العاملين لمختلف أنواع الحوافز – ما القيمة التي يولونها إياها.
- بيئة العمل .
- هل يشعر العاملون أنهم يخضعون لمعاملة عادلة .
- تحديد وتحقيق الهدف، وهل هو واقعي ويمكن الوصول إليه، أم أنه صعب المنال، أو أنه لا قيمة له .

الأهداف المرجوة من الحوافز :

1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسا له انعكاساته على زيادة الأنتاجية للأفراد .

2- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .

3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للألتحاق بالمنظمة .

4- تعتبر مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤكد على ذلك من خلال حوافز وأساليب تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ .

الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز الناجح :

1- أن ترتبط الحوافز بأداء العاملين والإدارة معا .

2- أن تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز .

3- أن يدرك الفرد السياسة التي تنظم الحوافز وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة، والمساواة، والكفاءة .

4- الثقة والتأكد بأن الموظف يستطيع القيام بالعمل المطلوب ولا توجد معوقات خارجة عن سيطرته .

5- أن تكون المكافأة المالية ذات قيمة معقولة وإلا فإن الفرد سوف يفسرها كنوع من عدم التقدير والاهتمام .

6 - أن تنمي في ذهن الفرد والموظف العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .

الرضا الوظيفي :

يتحدث الموظفون دائما عن مدى ما يتحقق لهم من رضا وظيفي، وهم يؤدون أعمالهم اليومية . وهذا الرضا الوظيفي هو الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، ذلك أنه وسيلتها في التلاحم مع الموظفين . ويعرف (هينيمان

وآخرون) الرضا الوظيفي على أنه ما هو كائن مقارنة بما ىينبغي أن يكون من عناصر تحقق الرضا للموظفين **وهي** : (منصور المعشوق، 2011)

- سياسة المنظمة وممارستها الإدارية مثلاً : سياستها في الرواتب، والترقيات، والأمن الوظيفي .
- زملاؤهم في العمل أو عمال المنظمة إجمالاً .
- نوعية العمل الذي يقومون بأدائه .

وتوجد عناصر بذاتها هي التي تؤكد وجود او عدم وجود الرضا الوظيفي بالمنظمة فيها . بحسب نظام (مينشوتا) وهي كما يلي :

- أستغلال قدرات الموظفين .
- الإنجاز .
- النشاط الذي يؤدونه .
- التقدم في الوظيفة (الترقية)
- الصلاحيات .
- سياسات وممارسات المنظمة .
- الرواتب .
- زملاء العمل .
- فرص وحوافز الإبداع .
- الاستقلالية .
- شروط وبيئة العمل .

- الاحترام .
- المسئولية .
- الاعتراف بالفرد.
- القيم الأخلاقية التي تؤمن بها المنظمة .
- الاشراف الفني والإنساني .
- الخدمات الاجتماعية .

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- **مفهوم الإدارة الإستراتيجية** : تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية باختلاف الباحثين، وباختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه، **ويمكن تناول بعضا من هذه التعريفات على النحو التالي :**

1. **تعريف أبو قحف (1997)** : حيث عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة للميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المنظمات في البحث عن، وانتقاء، وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع .
2. **تعريف تريجو وزيمرمان (1980)** : عرّف كل من تريجو وزيمرمان الإستراتيجية بأنها تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل المنظمة إلى الوضع المأمول، ومن ثم فهي بمثابة مرشد للأختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها ، وتتصل هذه الاختيارات بمجال

المنتجات، أو الخدمات، والأسواق، والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة .

3. **تعريف السلمي (2001):** عرف "السلمي" الإستراتيجية بأنها الخطة الرئيسة الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، وتدينه ما تعانيه من عيوب إلى أقل درجة ممكنة .

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعتها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، **وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه وذلك من خلال :**

أ- تقرير الاهداف الاساسية على المدى البعيد والغايات التي تقرر المنظمة تحقيقها بطرق محددة وبتوزيع للموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات .

ب- تعني الإستراتيجية قرارات الإدارة في الوصول بالمنظمة إلى الغايات والأغراض التي تريد الوصول إليها عن طريق الخطط وتخصيص الموارد والإمكانات البشرية والمادية التي يقرر المستثمرون تحقيقها .

ج- تعني الإستراتيجية تلك الرابطة الأساسية بين ما تريد المنظمة تحقيقة - أي الغايات والأهداف - وبين السياسات التي تقررها لتوجية نشاطها نحو تلك الغايات .

د- تعني الإستراتيجية التخطيط على المدى البعيد والذي تمارسه الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة .

ويعرفها هنجر (HUNGER . 1995) نقلاً عن براتون وجولد " بأنها تعني منظومة القرارات الإدارية والنشاطات التي تقرر الأداء على المدى البعيد للمنظمة " .

ويرى Aktouf (1996) من المصدر نفسه أن الإستراتيجية تعني المحافظة على الرؤيا لما ستكون علية المنظمة في المستقبل (VISION OF THE FUTURE)، والتي ينبغي تحديثها باستمرار بالبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية .

ويعرف (W. Glueck and L . Jauch,1984) الاستراتيجية على إنها " خطة موحدة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال الجيد بواسطة المنظمة .

ويمكن النظر إلى الإستراتيجية على إنها " تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وتعرف الإستراتيجيةعلى أنها الإطار المرشد للإختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها ، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة .(W. Zimmerman and B. Tregoe, 1980)

تعريف عام هو : أن الإستراتيجية تعني منظومة معينة من القرارات والنشاطات التي يتخذها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة ... وإن أي تغيير في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، وفي الموارد ينبغي

متابعة عن كثب حتى يمكن في حالة الضرورة تعديل الأهداف، لذلك ينبغي أن يكون أهداف المنظمة مرنة وتقبل المتغيرات والتعديلات حسب مقتضيات أحوال البيئة والموارد .

مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

(أ) إستراتيجية الموارد البشرية :

يرى سعد غالب (1998) أن إدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وإنه من الضروري أن تتناغم ممارسات وسياسات الموارد البشرية مع الإستراتيجية في البيئة التنافسية، وأن تتناغم مع أحوال إدارة العمال السائدة . ومن هنا ينبغي أن يكون عنصر الموارد البشرية جزءاً من الإستراتيجية . وتوفر الإستراتيجية في جميع هذه المعاني التوجيه، والالتزام بالخطط، والسياسات مع المرونة الكافية لمقابلة المتغيرات، وصولاً إلى الغايات التي تريد المنظمة تحقيقها . واستنادا إلى هذه التعريفات فأن تفسيرنا لإستراتيجية الموارد البشرية هو :

(ب) إستراتيجية الموارد البشرية :

أنها ذلك المدخل الحيوي لاتخاذ القرارات التي تؤثر على نوايا وغايات الإدارة حيال العاملين . وهي الجانب الذي يعنى بمحتوى وتوجه العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة، وما هي الغايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها عن طريق العاملين ؟

والإدارة الإستراتيجية للأفراد جزء من إستراتيجية المنظمة التجارية (BUSINESS STRATEGY)، **وتغطى اهتمام المنظمة في مجالات رئيسة هي :**

الهيكل التنظيمي للمنظمة، والثقافة التي ينبغي أن تسود أجواء المنظمة، وإدارة التغيير، وفعالية أداء المنظمة وحيويتها في مواجهة المنافسة، ومتطلبات النماء المتواصل، وكذاك تعنى بأداء الأفراد، وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للأداء الفعال للعاملين، بجانب الاهتمام في التوفيق بين الموارد المتاحة، ومتطلبات إدارة العمال في المستقبل، مع تركيز على تنمية الأفراد لتحقيق غايات المستقبل .

ولا شك إن إستراتيجية الموارد البشرية بهذا المحتوى تدعم إستراتيجية المنظمة التنافسية ولاسيما أنها تجمع كل القرارات والخطط والفعاليات والسياسات التي تختص بإدارة العاملين في كل المستويات الإدارية والذين تعمل المنظمة على توجية جهودهم واستغلال قدراتهم وصولاً إلى الغايات المقررة . وتوفر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إحساساً بالتوجية في بيئة مضطربة بالمؤثرات وهي التي تحقق التوازن بين الاحتياجات التجارية والمؤسسة كمنظمة إدارة أعمال من جهة، وبين السياسات العملية والبرامج التي تنفذها المنظمة .

أنه من نافلة القول إن من أهداف الإستراتيجية هو التعبير / توضيح النوايا وتفعيلها في صيغة خطط وسياسات وتخصيص إمكانات وموارد في كيفية استغلال الموارد البشرية لتحقيق الغايات التجارية . كما أنها تعبير عما ينبغي فعلة وما تتمنى المنظمة تحقيقة على المدى المتوسط والبعيد .

(ج) إستراتيجية الموارد البشرية :

هناك تفسير آخر لإستراتيجية الموارد البشرية : ((هي المدخل لاتخاذ القرارات الخاصة بنوايا الإدارة / المنظمة حيال الأفراد والتي تعنى بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة ككل .

ما الغايات التي تنوي الإدارة الوصول إليها عن طريق الأفراد ؟ والإدارة الاستراتيجية للأفراد ككل جزء من إستراتيجية إدارة الأعمال . وتغطي اهتماماً المنظمة الرئيسة الخاصة بالهيكلة وبالثقافة ، وإدارة التغيير، وفعالية المنظمة والأداء ، والقدرات ، والتوفيق بين الموارد ومتطلبات إدارة الاعمال المستقبلية ، وتنمية الأفراد بشكل عام . وهي تعالج أي مسائل خاصة بالأفراد ، مما يؤثر على الخطط الإستراتيجية للمنظمة كما أنها توفر أجندة لما ينبغي التصدي له من مسائل .

ويعرفها البعض - أي إستراتيجية الموارد البشرية - بأنها النشاطات والقرارات التي تدعم إستراتيجية المنظمة التنافسية والتي يطلق عليها the firms competitive Strategy .

وتختص بإدارة الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية بما يحقق للمنظمة التفوق التجاري .

وإستراتيجية الموارد البشرية ، توفر إحساساً بالتوجة نحو غايات محددة في إطار بيئة مضطربة ، يتم فيها التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والتجارية ، من جهة وبين السياسات العملية والبرامج التي تطبقها المنظمة ، ويجب أن تؤدي الإستراتيجية إلى توضيح النوايا ، وتطبيقها في كيفية استغلال الموارد البشرية لتحقيق الغايات التجارية .

وتتطلب الإستراتيجية إجابة عن الاسئلة التالية :

1- ما المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل ؟

2- هل مستويات الأداء كافية وعالية ؟

استراتيجية الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة .إنها تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات ، الموارد والبيئة المتاحة، وتمكن استراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تتميز بالكفاءة والفعالية في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة . وكذلك إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير (التغيرات البئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة)، بناء الجدارة، تغيير الثقافة ....الخ . وكثير من المنظمات مدركة الأن هذه الأمور ومن ثم تتبنى تركيزا استراتيجيا على موضوعات الموارد البشرية .(أشوك شاندا ، شلبا كوبرا ، 2002)

ولم تعد دورة إدارة الموارد البشرية قاصرةً على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة مثل الحد الأدنى المقبول للأجور، وازدياد معدلات التضخم والذي يزيد بدوره من التكلفة غير المباشرة بسبب ارتفاع التأمينات الاجتماعية والصحية وغيرها .

ويمكن تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة، على

كافة المستويات التنظيمية – في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة – وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها ، وبمعنى اخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة .

ويمكن تعريف الخطة الإستراتيجية Strategic Plan للمنظمة بأنها المخطط أو برنامج العمل الشامل الذي يحدد الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المنظمة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة .

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة .

هذا ، ويجب على المديرين أن يحددوا القضايا الهامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وهذا يتطلب تقييم الفرص والتهديدات التي تنتج عن التغيرات البيئية الخارجية ، وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف داخل منظماتهم، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك العديد من القضايا المشتقة من تقييم تلك التغيرات، ولعل من أهم التغيرات في البيئة الخارجية وجود تكنولوجيا جديدة ، حدوث اندماجات أو استحواذات، والتغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العملاء ، إعادة الهيكلة في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ، وعولمة الأعمال وغيرها ، بينما تتمثل أهم التغيرات في البيئة الداخلية في هياكل تنظيمية جديدة ، برامج تعويض جديدة ، تقليل العمالة أو التكاليف، والحصول على أفراد ذوي مهارات جديدة وغيرها .

تم عرض فيما سبق لبعض تعريفات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي يتضح أن كل منها يركز على زاوية معينة، وبالتالي يصعب تبني أي منها كمفهوم شامل، وبعيد عن جوانب القصور التي تشوب معظم هذه التعريفات، ويقترح الاعتماد على منهج الخصائص لتحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، **وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي :**

1- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

2- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا .

3- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما .

4- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف .

5- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء .

ويمكن تحديد القضايا الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من خلال أتباع الخطوات التالية : (أحمد سيد مصطفى، 2000)

1- تقييم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

2- تحديد القضايا ذات الارتباط والعالقة مع أعمال المنظمة .

3- اختيار القضايا الأكثر أهمية وتأثيراً على الأعمال الخاصة بالمنظمة والتي يمكن من خلالها الحصول على ميزة تنافسية معينة، أو على الأقل تحقيق التكافؤ والمساواة مع المنافسين .

4- صياغة تلك القضايا في استراتيجيات محددة .

ويشير (السلمي ، 2001) إلى أن المنظمات المعاصرة تتجة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات، والأهداف، والسياسات، والتوجهات الرئيسة التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي، والإنتاجي، والتمويلي، والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة . ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة . **وبذلك يتصور وجود الإستراتيجيات التالية :**

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية .
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية .
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- استراتيجية قياس وتقييم اداء الموارد البشرية .
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية .

التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية ، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي : (De Cieri &Dowling P.J.,1998)

أ) التحديات الداخلية

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ، **ويرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في :**

- انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم .
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع .
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة .
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً .
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم .
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل .
- زيادة درجة التنوع في العمالة .

- تغير توقعات العمالة .

ب) التحديات الخارجية :

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك الحاجات ما يلي :

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات .
- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية .
- حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد .
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة .
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية Global Competition .
- إعادة تنظيم المنظمات Corporate Reorganization .
- البطء في نمو الأسواق Slower Growth in Markets .
- التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين .
- التغيرات الديمقراطية للقوى العاملة في سوق العمل .

- **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية :**

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين

يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون. (السلمي، 2001)

عرفت الميزة التنافسية من طرف بورتر على أنها " قدرة المنظمة على خلق القيمة للزبون من خلال عملياتها الإنتاجية، ويتم تحقيق هذه الميزة عن طريق تقديم منتج ذو تلفة أقل، او منتج متميز عن نظيره في الأسواق، بما يؤمن استمرارية المنظمة .

كما تم تعريفها على أنها : المهارة او التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

تتمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل وذلك من خلال انخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع، أو حق امتياز، أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة، أو تصميم منتجات تتناسب مع توقعات وتقسيمات العملاء وغيرها .

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية "، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية منها :

أ) الريادة في التكلفة : Cost Leadership

ويقصد بقيادة التكلفة أن تسعى المنظمة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق.

ب) التميز أو الاختلاف : Differentiation

ويقصد بالاختلاف سعي المنظمة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها وذلك خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المنظمة .

أهمية الميزة التنافسية : بشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال :

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وافضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج اداء عالية .
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء او في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل .
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها فإنها تعطي حرركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة .

هـذا ، وتعتبر إدارة المـوارد البشـرية علـى مسـتوى المنظمـة بمثابـة مدخل استراتيجي لإدارة أهـم أصـول المنظمـة ، وهـو العـاملون بهـا والـذين يسهمون بشـكل فـردي وجمـاعي في تحقيـق أهـدافها ، وبمـا يحقـق ميـزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة عالية المهارات والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، فقد تسعى بعض المنظمات العالمية إلى رفع أجور قوة العمل بها إذا رأت أنها تتميـز بـالولاء والالتـزام، وبمـا يمكنهـا من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل، ومن أمثلة ذلك ما تحققه شركة تويوتا من ميزة تنافسية في التكلفة لما تنتجه من سيارات بفضل وجود قوة عمل أكثر التزاماً وأكثر قدرة على المنافسة .

تسـعى المنظمـات المعاصـرة في ظـل البيئـة شـديدة التنافسـية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكاناتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدماتها الموارد البشـرية . وتـؤدي إدارة المـوارد البشـرية دوراً هامـاً في جعـل العنصـر البشـري ميـزة تنافسـية مـن خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمـة . وحتـى يمكـن لإدارة المـوارد البشـرية المسـاهمة في تحقيـق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى . ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين إمكانات المنظمة يجب علـى مسـئولي المـوارد البشـرية الأخـذ في الاعتبـار اسـتراتيجية المنظمـة وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الاستراتيجية ، وإعداد نظم وبرامج الموارد البشرية فيما يتعلق بتعين الافراد ، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، والتأثير على دافعيتهم للعمل، وتحقيق تكاملهم مع المنظمة . إن

قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم لوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية .(مصطفى محمود ، 2004)

ومن ناحية أخرى، فان تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل، وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتاً طويلا ، وفي نفس الوقت فإن ردود فعل المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئاً – في العادة – بسبب أن محاولة المنافسين تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم لمواجهة هذه الميزة يستغرق وقتاً أطول ويحتاج إلى جهد كبير، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج لتحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة من ناحية أخرى .

والخلاصة ان نجاح المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين إنما يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية بها ، والتي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة .

ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائداً كبيراً للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم، **ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي :** (راوية حسن، 2000)

ت- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية .

ث- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها .

ج- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً وكيفياً وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ح- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل ككل

خ- زيادة الاتساق والتوافق بين الخطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة .

د- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة .

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الإستراتيجي، يمكن التأكيد مرة أخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي، ومن ثم التأكيد مرة أخرى على تضمن الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي، **ومن ثم التأكيد على العديد من المجالات من أهمها ما يلي :**

1. الاستغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي .
2. الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة.

3. إعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة .
4. ضمان توفير المساءلة المالية لنتائج الموارد البشرية .
5. جذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة .
6. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية .
7. قياس الأداء ووضع الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع هذا الأداء .

ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوافر الجوانب التالية : (عايدة سيد خطاب، 1999)

1. تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضواً هاماً في هذا المجال .
2. توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شانها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور .
3. إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية .
4. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات .
5. تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الإستراتيجية .

عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية وحيوية في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية : (محمد سمير، 2009) (Thomas, M. 1996)

- أين نحن الآن ؟
- أين نريد أن نصل ؟
- كيف يمكننا الوصول إلى ما نريد ؟
- ما هي التخصصات والمهارات اللازمة لإدارة المنظمة والحفاظ عليها في المستقبل بما يمكنها من تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال ؟
- ما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة للتعامل بفعالية مع المتطلبات والضغوط الخارجية المؤثرة على المنظمة ؟

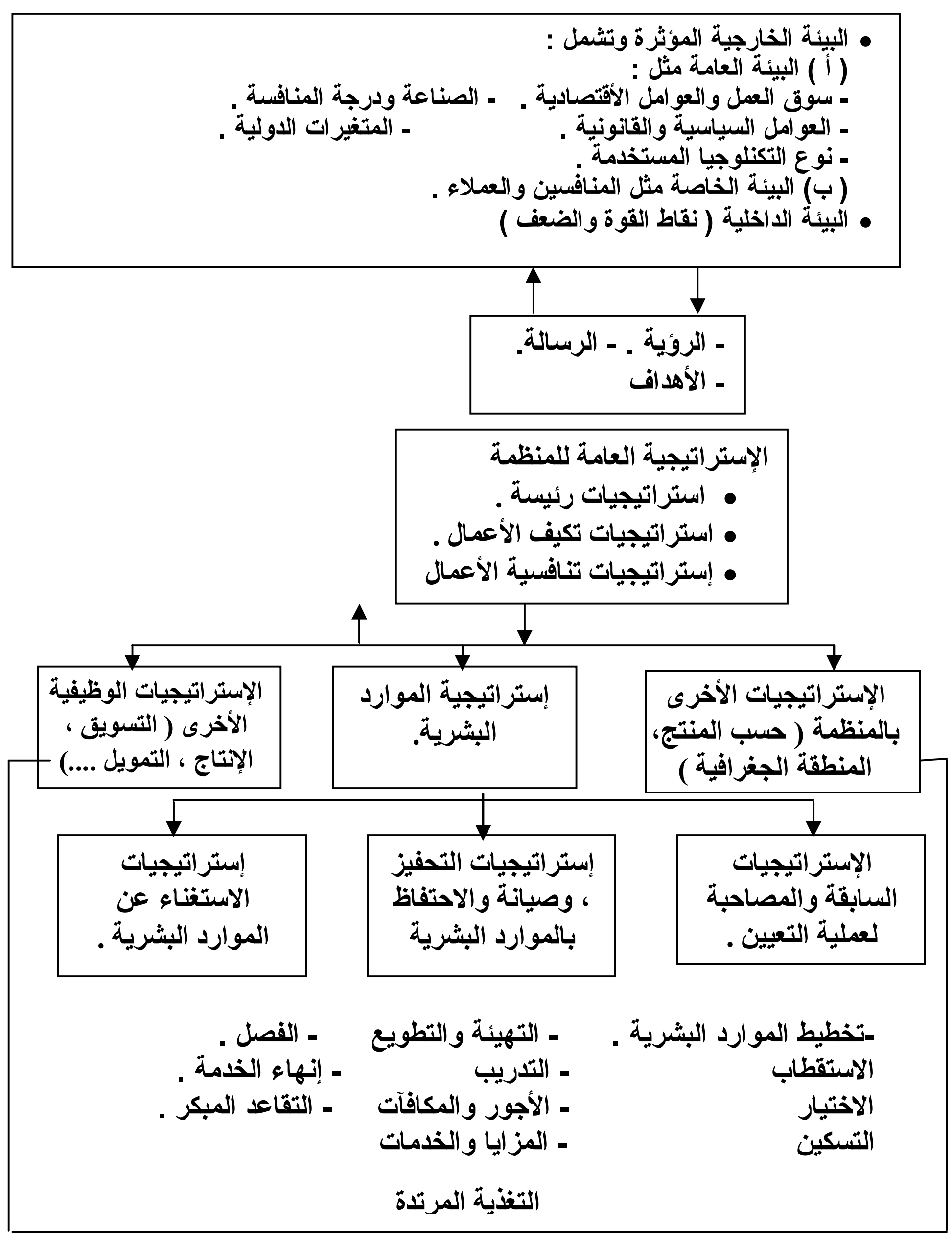
هذا ، ويتم تناول عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء :

- دراسة العوامل البيئية المحيطة .
- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية .

هذا ، ويمكن توضيح العناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذلك عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية، والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية أخرى من خلال الشكل التالي: (Anthony, W. D et al ,1999)

شكل رقم (1)

عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



ب) بعض نقاط الضعف :

- عدم وضوح التوجيه الإستراتيجي للمنظمة بين العاملين .
- ضعف قدرات ومهارات الإداريين .
- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية .
- سوء الانطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة .
- سوء الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .
- عدم وضوح السياسات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية .

ج) مكونات إستراتيجية الموارد البشرية :

تشمل إستراتيجية الموارد البشرية على عدة مكونات ويلاحظ هنا ضرورة الأخذ في الاعتبار الارتباط الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبشئ من الإيجاز يمكن تناول تلك المكونات على النحو التالي : (عايدة سيد خطاب، 1999)

1. الرؤية : Vision

تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه وبالتالي فهي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، أو هي الطريقة التي تري بها الإدارة العليا للمنظمة المستقبل البعيد لتلك المنظمة .

والرؤية أساس أي تغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها ، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل .

هـذا ، وتعـدد الزوايـا الـتي تنظـر منهـا إدارة المـوارد البشـرية إلى الواقع المحيط بها ، ومن ثم تتكون لديها صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها ، وتـتمكن مـن صـياغة توجهـات إسـتراتيجية أقـرب إلى الصـحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض القضايا أو المشـكلات الـتي تتعامـل معهـا وتمثـل ضـغوط العولمة في تناقصها مع متطلبات الواقع المحلي أحد محاور الرؤية الشـاملة الـتي يـتعين علـى إدارة المـوارد البشـرية الاهتمـام بهـا ، فمـثلا لا تسـتطيع إدارة الموارد البشرية في المنظمات اية دولـة أن تتجاهـل مسـتويات الرواتـب والمزايـا العينيـة والنقديـة الـتي تقـدمها الشـركات العلميـة العاملـة فيهـا للمـوارد البشـرية المتميـزة مـن المـواطنين، وإلا سـتواجه بانسـحاب أعـداد متزايدة من أحسن وأكفأ العناصر بها للعمل في تلك الشركات العالمية.

2.الرسالة : Mission

تحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجود المنظمة وهي عبارة عـن قائمـة تتضـمن إعـلان المنظمـة لأهـدافها ، وفلسـفتها وتعريـف المجـال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى سواء كان هذا المجـال يتعلـق بالمنتجـات الـتي تنتجهـا ، وأنـواع المسـتهلكين الـذين ترغـب المنظمة في إشباع حاجاتهم وكذا الجانب التكنولوجي المستخدم .

أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهـي ذلـك الجـزء المتعلـق بالتعامـل مـع العنصـر البشـري في المنظمـة والـذي يمثـل جـزءاً مـن رسـالة المنظمة، وتوضح الرسالة الحدود التي تقوم المنظمة في إطارهـا بممارسـة أنشـطتها المختلفـة وتـؤدي إلى أداء أفضـل للمنظمـة ، ويلاحـظ أن رسـالة المنظمـة لا تـتغير باسـتمرار، إلا أنهـا يمكـن أن يـتم تعديلـها أحيانـاً

كنتيجة للتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف .

3. الأهداف :

يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ضوء رسالتها ورؤيتها ، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير .

هذا ، ولا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوئه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المنظمات تتسم بالاستقرار ، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس أو عشر سنوات، وهناك منظمات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات .

وتسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية والتي تمثل العناصر المستخدمة في قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة ككل وهي : (Becker, B. & Garhart , B. 1996)

1. مركز المنظمة في السوق : Market Standing ويتم التعرف عليه من خلال الحصة السوقية للمنظمة .
2. الابتكار : Innovation ويقاس من خلال مجموعة الجهود المبذولة نحو تطوير وتنمية طرق عمل ومنتجات جديدة .
3. الإنتاجية : Productivity وتقاس بقدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من الكفاءة الإنتاجية .

4. المـوارد الماديـة والماليـة المتـوفرة لـدى المنظمـة Physical and Financial Resources وتقـاس بقـدرة المنظمـة علـى تـوفير احتياجاتهـا مـن رأس المـال والمعـدات اللازمـة لتحقيـق أهـدافها الإستراتيجية .

5. الربحيـة : Profitability وتقـاس بقـدرة المنظمـة علـى تحقيـق مستويات ربحية معينة، بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الخاصة بالأداء المالي .

6. الأداء الإداري والقـدرة علـى التطـوير : وبتحديـد مـن خـلال قـدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من النمو والتوسع .

7. مسـتويات أداء العامـل واتجاهاتـه : وتقـاس مـن خـلال التعـرف علـى مستوى إنتاجية العامل واتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة .

8. المسئولية الاجتماعيـة : وتقـاس بقـدرة علـى الوفـاء بمسـئوليتها تجـاه المجتمع المحيط بها .

وتتعدد أهداف الفئات التي تقع على حدود المنظمة أو تلك الفئات الموجودة داخلها وخارجها وهي ما يطلق عليها مجتمعة الأطراف أصحاب المصلحة Stakeholders، ويقع على عاتق الإدارة العليا مسئولية تحقيق التوازن بين أهداف هذه الفئات وأهداف المنظمة، كما تختلف الأهمية النسبية لكل فئة ولأهدافها من مرحلة لأخرى في حياة المنظمة، فإذا كانت المنظمة في فترة نمو والظروف البيئية مواتية ففي هذه الحالة قدر يتركز اهتمام المنظمة على تحقيق أهداف الابتكار والمركز السوقي والنمو، أما إذا كانت الظروف غير مواتية ففي هذه الحالة تكون

أهداف تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية في طليعة أولويات الإدارة العليا .

ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية سواء الإستراتيجية منها أو التشغيلية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة ، **ولعل من أهم الأهداف التي يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي :** (عايدة سيد خطاب، 1999)

1. استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة للمنظمة .
2. تنمية وتطوير الموارد البشرية .
3. صيانة الموارد البشرية .
4. تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة .
5. تحسين الإنتاج وتطويره .
6. تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة .
7. تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئة واستراتيجيات المنظمة .

ويجب أن تتصف الأهداف التي يتم وضعها للموارد البشرية – شأن الأهداف العامة للمنظمة – بإمكانية القياس Measurable ، وأن تكون محددة Specific ، وقابلية للتحقيق Achievable ، ومكتوبة Written ، ومقبولة Accepted ، ومرنة Flexible ، وذات أولويات واضحة Prioritized ، وشاملة Comprehensive ، ومنسقة مع باقي الأهداف الأخرى coordinated ، ومحددة زمنياً Time Bound ، حتى تكون مرشداً للعمل وهاديا للإدارة في اتخاذ قراراتها .

يشير شين (Schein, 1983) إلى العناصر التالية ذات فائدة خاصة عند ربط الثقافة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

1- قائمة رسمية عن الفلسفة التنظيمية والقيم السائدة والموارد المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين.

2- قيام الشخصيات القيادية بتدريب العاملين وتعليمهم .

3- نظام محدد للمكافآت والمراكز وقاعدة للترقية .

4- القصص والأساطير عن الشخصيات والأحداث الرئيسة .

5- ردود أفعال القائد للأحداث الحرجة والكوارث التنظيمية .

6- تصميم وهيكل المنظمة ، والأنظمة والأجراءات التنظيمية .

7- القاعدة المتبعة في الاختيار والتعيين والترقية والمعاش .

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية :

تتعامل الإدارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية: (السلمي، 2001)

1- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي

2- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لأستثمار تلك الطاقات .

3- تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها .

4- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .

5- تصميم استرتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها الاستراتيجية العامة للمنظمة .

6- تطبيق مفاهيم وأساليب (إدارة الأداء) بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز .

7- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .

8- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسئولين عنها .

9- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة .

10- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.

11- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم إعادة الهندسة لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها .

أولاً : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، كيف ظهر هذا المصطلح؟

ثانيا : رسالة إدارة الموارد البشرية في ظل المعطيات الحالية وأبرزها :

1- إدارة التغيير والعولمة والتسارع التقني وفي إدارة نظم المعلومات والاتصالات ومنظمات المعرفة وذات المرونة وفي التحجيم وإعادة الهندرة .

2- تحقيق الميزة التنافسية من خلال المشاركة في وضع إستراتيجية المنظمة الشاملة وتوفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذها (CORPORATE STRATEGY)

3- طموحات القوى العاملة الصاعدة وأهمية العناية بالمواهب البشرية لمواجهة تحديات اليوم والمستقبل المنظور .

4- عالمية تركيبة القوى العاملة وتنوع منشأت القطاع الخاص من حيث الجنسية والنشاط، وأساليب الإدارة .

ثالثاً : علاقات الاستخدام : وهي الجانب الذي يولد كثيراً من الحساسيات بين الإدارة والعاملين والتي تتطلب متابعة حكيمة من إدارة الموارد البشرية لما يحدث في سوق العمل المحلي والإقليمي، وما يصدر من قوانين حكومية، وما تعكسة طموحات أجيال العاملين، **ومتطلبات الوظائف، والتي بدورها سوف تخضع لكثير من التغيير بسبب :**

1- التوسع في استخدام التقنية .

2- التطوير والتحسين المستمر في إجراءات العمل، والتنظيم الإداري، والمنافسة بين الشركات والقطاع العام، في إستقطاب الكفاءات، وبين الشركات وبعضها، غير متجاهلين المنافسة الإقليمية والدولية .

3- ارتفاع مستويات التعليم لدى الإدارة والقوى العاملة، مع زيادة أعداد العنصر النسائي .

4- التغيير في أذواق واحتياجات جمهور المستهلكين والموردين أصحاب رأس المال (STAKEHOLDERS).

يجب نشر الوعي بأهمية تطوير الممارسات الإدارية لنشاطات وعمليات إدارية وتنمية الموارد البشرية . وأن يتم ذلك التطوير من خلال التحسينات التي تدخلها كل منظمة في عمليات الأفراد والممارسات الإدارية بدءاً من التخطيط للموارد البشرية وحسن استخدامها وفعالية استقطابها وحتى ما بعد نهاية الخدمة، لان بعض الشركات الكبرى تقدم تسهيلات اجتماعية وإنسانية لمن تركوا خدمتها بسبب التقاعد اعترافاً من هذه المنظمات بالجهود التي بذلها هؤلاء في استمرارها ونمائها في الأسواق .

إيجاد جيل جديد من الأخصائيين الذين بإمكانهم ومن خلال عمق معرفتهم المهنية أن يقدمو للإدارة العليا الأفكار والمشروعات التي من شأنها :

أولاً : استقطاب المؤهلين من ذوي الصلاحية للعمل بالمنظمة بتطبيق أساليب جاذبة للكفاءات .

ثانياً : تحفيز هؤلاء الشباب لتقديم أقصى ما في طاقتهم لخدمة المنظمة التي يعملون بها وتطوير ذواتهم .

ثالثاً : المشاركة في وضع السياسات والإستراتيجيات التي تؤدي الى توسيع وانتشار خدمات ومنتجات المنظمة بما يعظم الربحية ويؤدي إلى استقرار في صفوف العمالة الوطنية . لقد مضى الوقت الذي يقع فيه أخصائي شئون الموظفين في مكتبه بعيداً عن الإسهام في نشاطات المنظمة الاقتصادية، والمالية، والاجتماعية. إن هذا الإسهام يتم من المنظور الكلي لإدارة الموارد البشرية .

رابعاً : إكساب اخصائي المهارة والمعرفة في تطبيق واختيار مختلف اساليب في التعامل مع نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية مثلاً : ما أفضل الوسائل في استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين الذي لديهم إمكانيات التطوير ؟ ما أفضل وسائل تقويم أداء الموظفين ورفع كفاءتهم ؟ وما اكثر الوسائل تحفيزاً للعاملين الذين من ثقافات وجنسيات وأعراق متباينة ؟ كيف يمكن تجميعهم في ثقافة ذات قيم وأخلاقيات عمل موحدة تدفع الجميع لخدمة أغراض الشركة وعملائها والمجتمع العريض ؟

خامساً : البحث في جوانب علاقات الاستخدام ام التي من شأنها دعم الجهود في اجتذاب الكفاءات الوطنية للعمل بمؤسسات القطاع الخاص وبخاصة في شغل الوظائف الإستراتيجية ذات الأثر على اقتصاديات البلاد مثل : التجارة الخارجية، واسواق المال، والمصارف، والتأمين التعاوني .... ألخ .

سادساً : الانتقال بأعمال الموارد البشرية من العمل الكتابي إلى العمل الخلاق من خلال تحسين ممارسات الإدارة العمومية في صنع

القرار، والاتصال والتحسين المتواصل للإجراءات وضبط الوقت وتصميم الوظائف والتوجية الوظيفي (mentoring) والمسار الوظيفي .... إلخ .

تمهيد (نظرة عامة في إدارة الموارد البشرية – التحديات والحلول):

أن الدور الكبير والإستراتيجي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في ظروف إدارة التغيير ومنظمات الاتجاه نحو المعرفة والمرونة بالقطاع الخاص بسبب مسئوليتها المباشرة في :

1- استقطاب الكفاءات الوطنية وتطويرها من أجل تحمل مسئوليات اليوم والغد المنظور واعتبارها استثماراً حقيقياً في النماء والربحية والاستمرارية .

2- تطبيق سياسة الدولة في تسريع التوطين وبخاصة الوظائف الإستراتيجية .

3- تطوير ممارسات وسياسات شئون الموظفين لتطابق متطلبات القوى العاملة الوطنية وتساعدها في تأكيد ذاتها وبقائها منتجة بخدمتها .

4- التعرف على أنظمة الموظفين بالدول التي لديها عمالة كبيرة وافدة .

وتعريف المديرين بالوسائل التي تساعدهم على تحفيز العمالة على الأداء والانتاج . إن التنوع في العمالة من أكبر التحديات التي تواجة الإدارة ؛ ذلك أن لكل منظمة ثقافة تريد مستقبلاً تلبية طموحاتها ويرسخ في مفاهيمها وثقافتها أنها عمالة عالمية الجذور .

5- تعزيز المفهوم ان العامل أو الموظف شريك أساسي في تفعيل القطاع الخاص ودعم الاقتصاد القومي وليس فقط صاحب رأس المال وحدة، بل ان العامل أو الموظف شريط أصيل عملياً وأخلاقيا ولا

بد لإدارة الموارد البشرية من العناية بمواهبه ومستقبلة ليكون إسهامة متميزاً ملموساً ، ومع ذلك فأن كثير من شركات القطاع الخاص لا تزال تعتبر أعمال إدارة الموارد البشرية / أو إدارة شئون الموظفين ما هي إلا امتداد للعمل الكتابي البحث الذي يمكن ان يقوم به أي شخص مهما كان مستوى تدريبه أو خبراته المهنية .

هذا المفهوم الذي يسيطر على إدارات الشركات جعل إدارة الموارد البشرية عديمة الجدوى، ويستثنى من ذلك الشركات المساهمة الكبرى وخاصة تلك التي تسهم فيها الدولة مثل شركة البترول والاتصالات .... ألخ . **وتؤكد المظاهر الآتية سيطرة هذا المفهوم :**

- **أولا** : لا يوجد كادر أخصائيين او مهنيين في شئون الموظفين في كثير من الشركات وإذا استثنينا أيضا بعض الشركات التي تمكنت من تعيين بعض الأفراد من ذوي التأهيل المهني العالي وجدنا أن تعيين هؤلاء اقتصر في معظم الأحوال على وظائف مديري الموارد البشرية والتدريب . وليس هنالك عدد كاف من الباحثين المؤهلين في الموارد البشرية الذين بإمكانهم أن يحللوا ويشخصوا مشكلات القوى العاملة بما يحقق الاستقرار والانتاج والولاء الوظيفي .

- **ثانياً** : تبعاً لما تقدم فإن بقية العاملين في إدارة الموارد البشرية هم إما كتبة أو أنهم يقومون بأعمال الكتبة بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية ، وقد أدى ذلك إلى قوقعة إدارة الموارد البشرية وتخلفها رسالة وهدفاً وسياسة عن الإدارات التنفيذية في الوقت الذي هي فية شريك لهذة الإدارات في تصميم وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة وتحقيق النماء لها والربحية .

- **ثالثاً** : لا تزال الفجوة كبيرة بين إدارة الموارد البشرية وبين القوى العاملة أفراداً أو جماعات سواء في المفاهيم والقيم، والثقافة المشتركة أو في الثقة المتبادلة، خصوصاً أن بعض إدارات القوى العاملة التقليدية لا تزال تبدأ إجاباتها بكلمة (لا) أو ممنوع حسب النظام وهكذا .

- **رابعاً** : بالرغم من التطورات المتلاحقة في الخدمة المدنية وانتقال العديد من مسئوليها لشركات القطاع الخاص، إلا أن الكثير من الشركات لا تزال بعيدة عن تطبيقات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية العصرية .

وقد أدت هذه المظاهر إلى إحجام من جانب الكفاءات الوطنية ذات الطموح والمواهب الواعدة من الالتحاق بالقطاع الخاص . وأول المعوقات هي عدم وضوح سياسات ومبادئ التعيين والتوظيف، وضعف المستقبل الوظيفي، وانعدام الوصف الوظيفي المتطور والشح الواضح في تمويل برامج التدريب والتطوير المتميز وعدم التوازن بين التوجة نحو العمل أو الوظيفة والتوجة الإنساني، وإعادة تصميم وتقويم الوظايف والحوافز .... إلخ (Job Oriented ((vs)) Employee ORIENTED)

إدارة الموارد البشرية – التحديات والحلول :

تمر الدول اليوم بزخم شديد في مجال الموارد البشرية، ويتمثل ذلك في التالي :

أولاً : الحكومة تريد توطين الوظائف، وتدفع عائدات ضخمة لتحقيق ذلك بما في ذلك التوسع والتنوع في التعليم الأكاديمي والمهني لسد احتياجات سوق العمل المتنامية .

ثانياً : القطاع الخاص يريد قوى عاملة جاهزة للإنتاج ورفع معدلات الأرباح وذات قدرة على اختراق السوق العالمية والإقليمية .

ثالثاً : الاستثمار الأجنبي يريد قوى عاملة محلية، ومن الخارج لتنفيذ مشروعاتة وتقديم خدمات بمستوى تنافسي والإجراءات تجعل من مهمة الحصول على الموارد البشرية عقبة يجب تذليلها للإسراع بالتنفيذ والانتشار في السوق .

رابعا : الموارد البشرية الوطنية تريد الوظيفة التي :

أ - تحقق الدخل المناسب والمستوى المعيشي المأمول فية .

ب – الاستقرار الوظيفي مع الحماية ضد الإدارة غير الملتزمة بالأنظمة والقيم الأنسانية في حماية العامل .

ج – المستقبل الوظيفي عن طريق الترقية التي تحقق المركز الرسمي والاجتماعي والعائد المادي .

د – توفر لها فرص التطور والتقدم في المعرفة والمهارة ليس فقط في وظائفها القائمة بل أيضا لوظائف قد تبرز في المستقبل سواء في جهة عملها الحالية أو في جهات غيرها .

ان بعض من هذة التحديات تخص الدولة والبعض يخص القطاع الخاص والآخر يخص الفرد .

كيف يمكن حل المشكلة ؟

إن ابرز التحديات :

- **التغيير في سوق العمل بسبب عوامل كثيرة منها :**

التفاوت البين في قيمة الوظائف من موسسة لآخرى، والتوسع في استخدام التقنية وظهور تقنيات جديدة تتطلب التأهيل السريع للاستفادة

من التقنية ، والقوانين الجديدة لتغطية الخدمات والنشاطات الجديدة التي تقدمها الدولة أو القطاع الخاص أو المنظمات الإقليمية والدولية .

- ظهور فئات جديدة من الموظفين بطموحات ومؤهلات جديدة ومرغوب فيها عالمياً وإقليماً – ماذا فعل السوق المحلي لمنع هجرة العقول؟

- شكل وهيكلية المنظمات يتغير تماشياً مع التغيير في الأهداف والنشاطات وأساليب الإدارة المتقدمة .

- التغيير في التعامل مع المجتمع وكيفية إعداد وتأهيل الموظفين لجعل العلاقة مع قطاعات المجتمع أكثر حميمة وإيجاباً .

- العلاقات الدولية والإقليمية تتغير وتفرض على مجتمع الإدارة العالمية وإدارة الأعمال التوافق مع طبيعة هذه العلاقات لما فية مصلحة البلاد اقتصادياً واجتماعياً .

- التحالفات والحيازات والاندماجات الدولية والإقليمية تتغير وتتطلب نوعاً جديداً من العاملين ومؤسسات لتأهيلهم للوظائف المستجدة – أين نحن الآن من ذلك ؟

1- مؤسسات التعليم ها هي تتغير .

2- طرق وأساليب الإدارة الداخلية بالمنظمات تتغير – المطالبة بالجودة الكلية وتفويض الصلاحيات والتمكين بقواعد جديدة ، وسائل الاتصال تتغير والموظفون يجب أن يكون دورهم أكثر بروزاً في سياسات المنظمة وإستراتيجيتها .

إن القطاع الخاص والقوى العاملة العاملة الوطنية بحاجة إلى :

1- إدارة موارد بشرية ذات كفائة مهنية ومهارات سلوكية عالية واختراق علمي مهني مؤثر (PROFESSIONALLSM) وذات مقدرة على بناء نظام متكامل للمعلومات والبيانات عن سوق العمل ومصادر القوى العاملة بالدولة وغيرها – إنما دعت الحاجة إلى ذلك . لقد انتهى عهد العمل الكتابي في شئون الموظفين وجاء العمل الخلاق بكل مضامينة في إدارة وتنمية الموارد البشرية .

2- لوائح متطورة تمكن القطاع الخاص من استقطاب واستمرار الكفاءات في خدمتة – لائحة للمواطنين متطورة في ضوء نظام العمل الجديد وسياسات الاستخدام الجديدة .

3- إدارة عليا ومتوسطة عليا متطورة تدرك كيف تتعامل مع الأجيال الحالية – رجال ونساءً، وفي الوقت نفسة تؤمن بضرورة التيسير والتطوير في علاقات الاستخدام .

4- إيجاد الطرق التي تمكنها من الاستفادة من العنصر النسائي وذوي الاحتياجات الخاصة .

5- تطوير ممارساتها – أي المنظمات – في تحمل مسئولياتها الاجتماعية حسب مفاهيم العقد الاجتماعي تجاة المجتمع والدولة في :

أ – دعم علاقتها مع المجتمع المدني وفعالياتة في مختلف المناسبات .

ب – رفع مهارات المديرين والمشرفين في تفعيل دور الكفاءات البشرية، وزرع الثقة في قدراتهم ودعم طموحاتهم الوظيفية والاجتماعية .

ج – تنويع مصادر الموارد البشرية والتعاقد معها في برنامج معينة وخاصة الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب .

المحصلة النهاية لكل ما تقدم هو :

إيجاد إدارة ذات كفائة في إدارة وتطوير الموارد البشرية بشقيها الوطني والأجنبي وصولا إلى الميزة التنافسية والنماء المتواصل .

ثقافة الموارد البشرية في ضوء عناصر إستراتيجية المنظمة :

- الإيمان بالكفاءة الفردية (الوظيفة للشخص المؤهل المنتج) مع توافر عنصر تكافؤ الفرص .
- الترويح للعمل بروح الفريق بما يعني تماسك الجميع قيادة وموظفين حول إستراتيجية المنظمة .
- خدمة العميل الداخلي، والمصداقية في التعامل معة وفي تبادل المعلومة والمسئولية .
- الترويج للتدريب الفاعل والتنمية الذاتية .
- الجودة المتواصلة لتلبية احتياجات العاملين مع مراعاة ملاءمة الخدمة لاحتياجاتهم
- التمكين والتفويض عن طريق التحديد الدقيق للمهام والاختصاصات وسلامة تقييم الأداء الذي يؤكد جدارة الشخص في تحمل المسئوليات مع القدرة على التعامل مع الصلاحيات بدون أخطاء أو تجاوزات أو خروقات في المعاملة العادلة بين الموظفين أو الإدارات .
- تشجيع أخصائي الموارد البشرية بتقديم الحلول المبتكرة، والمقترحات العملية التي تسهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة، وخطة

إدارة أعمالها (Business plan) ويدخل ضمن التشجيع، اقترح المكافآت المجزية للإبداع والتميز في الحلول والمقترحات .

- التعامل بمصداقية وبمنتهى الشفافية مع أنظمة العمل والتعليمات بالدولة وبخاصة ما يتعلق بتوطين الوظائف، سواء التي تنص عليها التعليمات، أو تلك التي بحاجة إلى تأهيل مواطنين لها مثل : وظائف التجارة الدولية، والاستثمارات، والتسويق المتخصص داخل وخارج الدولة .

نشاطات إدارة الموارد البشرية :

تعني جميع السياسات والعمليات التنظيمية والإدارية والإجراءات الإدارية والكتابية والمالية والقواعد واللوائح التي تتصل بالموظفين وبعلاقتهم بوظائفهم المختلفة وبالمنظمة التي يعملون بها **وتتضمن هذة النشاطات ما يلي :**

أولاً : تطبيق نظام العمل ونظام التأمينات الاجتماعية وبقية الأنظمة الحكومية ذات العلاقة .

ثانياً : تطبيق اللائحة الداخلية للمنظمة والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا وهي التي تنظم علاقات الاستخدام بالمنظمة .

ثالثاً : تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة لتسيير أعمال المنظمة حسبما تعكسه خطة القوى العاملة القائمة على إستراتيجية المنظمة وينبغي أن يلازم الخطة تحسين الممارسات الإدارية التي تعنى باستقرار وتحفيز وتطوير الموارد البشرية، وتمكين العاملين من الإسهام في سياسات المنظمة . وتتضمن دراسة جوانب الموظفين المختلفة ما يلي :

1- هل تمكنت المنظمة من الحصول على الموارد البشرية ذات التأهيل بالعدد المناسب ؟

2- كم من المتقدمين للعمل يستوفي شروط الوظائف ؟

3- كم منهم حصل على عروض بالعمل ؟

4- كم منهم استمر في العمل وكان أداؤه ذا مستوى مقبول ؟

5- وأخيراً هل كانت سياسات التوظيف ذات فعالية في اجتذاب أكبر عدد من المؤهلين الأكفاء ؟ وما المهن التي تمكنت المنظمة من شغل وظائفها ؟ وما الوسائل لتخطي السلبيات ؟ هل اتبعت المنظمة مفاهيم الجدارة في التوظيف (Merit Concepts) .

رابعاً : تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد الأهداف، والاختصاصات بالتنسيق مع مديري الإدارات وبموافقة الإدارة العليا .

خامساً : تصميم وتحديث الوظائف وتحديد المهام والمسئوليات والمواصفات اللازمة لشغلها . ويدخل ضمن ذلك تأهيل الموظفين للوظائف متى حدث تطوير في مهامها ومؤهلاتها .

سادساً : التوظيف ويشمل الاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، والترقية، والنقل، والتحفيز، والرواتب، والمكافآت، والمزايا المالية، والتوعية بالسلوك الحميد، والواجبات والتمسك بأخلاقيات العمل، من حيث التعامل مع أصحاب المصالح، وخاصة المستثمرين والموردين بالمجتمع العريض، وإن التزام العاملين بقيم ورؤية المنظمة ضرورة لتحقيق الإنجاز .

سابعاً : إنهاء الخدمة والإجازات وفوائد ما بعد الخدمة .

ثامناً : الخدمات الاجتماعية كالعلاج، والرياضة، والمناسبات الوطنية والاجتماعية للأفراد والمجتمع، والاهتمام بجوانب الصحة والسلامة، سوياً مع مسئولية المنظمة في المحافظة على البيئة، والمشاركة الفاعلة في كل ما يؤدي إلى رفاهية وتقدم المجتمع، في حدود الاختصاص، والالتزام الأخلاقي، والاجتماعي، مثل المساهمة في الأبحاث العلمية، والطبية، ومحاربة الفقر، والعناية بالشيخوخة . إن مجتمع اليوم يفترض خدمات أكثر تأثيراً على العناية بالمجتمع الانساني محلياً وعالمياً .

تاسعاً : علاقة الموظف ونشر ثقافة المنظمة بمختلف وسائل الاعلام الداخلي (نشرة / مجلة) وما يمكن أن تقدمة في مجال الفكر والثقافة والفن .

عاشراً : توفير معايير وإدارة الأداء بالتنسيق مع المدراء التنفيذيين، وبنظرة نحو المستقبل، وما يفرضه من مستويات عالية في الأداء والجودة والتفاعل .

حادي عشر : عدالة الإجراءات Procedural Fairness وفي معالجة جميع قضايا وعمليات شئون المؤظفين بإنسانية وبدون تحيز وطبقاً للنظام والعرف .

ثاني عشر : إن إدارة الموارد البشرية في ظروف اليوم، وينبغي أن تولي اهتماماً حقيقياً بتطوير مهارات المديرين وليس الموظفين، وإن المديرين مطالبون بالالتزام بسياسات وخطط المنظمة، كما أن معنوياتهم وحبهم لعملهم يعتمد على شعورهم بالتقدير من جانب المستثمرين والعاملين على حد سواء، وكذا على مدى إحساسهم أنهم يقدمون خدمة للمجتمع وأن هناك حاجة إليهم .

ثالث عشر : تجميع البيانات عن كفاءة الموارد البشرية وإنتاجها واستخدامها في المواقع الملائمة باعتبار ذلك جزءاً من التخطيط للقوى العاملة وتحديد احتياجات المستقبل وأثر ذلك في سياسة التوظيف .

دور ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة : (صبحي منصور، 2010)

أ- دمج الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الانتماء والولاء .

ب- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية .

ت- توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية .

ث- تدريب المديرين على استخدام أسلوب التوجية والتحفيز للمرؤوسين .

ج- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية .

ح- مساعدة المديرين في تحديد المرشحين للترقية .

خ- تمكين المديرين من قياس الرضا الوظيفي .

د- تصميم نظام لتقييم الأداء .

ذ- مساعدة المديرين في تكوين فرق العمل .

ر- توعية المديرين بأهمية العنصر البشري وتطويره .

كما إن عملية الموارد البشرية تعتمد أساسا على أربع مفردات أساسية : (كمال درويش ومحمد صبحي، 2004)

1. التخطيط .
2. الجذب .
3. التطوير .

4. استيفاء الموظفين .

هذه العملية من خلال عناصرها الإربعة لها ارتباطات هامة يجب ان تؤخذ في الاعتبار وهي :

- التحفيز والتعويض يؤثران على جذب الموظفين .
- العلاقات العمالية تؤثر على التخطيط .
- التحليل الوظيفي يؤثر على التدريب .

هذا وإن إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بما يلي :

1- ترشيد العمالة إلى أدنى حد ممكن عن طريق استخدام أفضل الكفاءات ذات الإنتاجية العالية، وتحسين إجراءات العمل وتكثيف استخدام التقنية المناسبة، والإسهام في تصميم الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة، وشرح فوائد وضع الشخص في الموقع المناسب الذي يؤكد حسن استغلال الطاقات البشرية .

2- تطوير وتكثيف قدرات ومهارات المدراء والمشرفين، بما يؤدي إلى تحسين ممارستهم الإدارية والإشرافية : في التفويض، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، اتخاذ القرار، وإدارة الصراع ... إلخ .

3- الاسهام في وصف الوظائف بنظرة للمستقبل وإعادة تصميم الوظائف وتوزيع الاختصاصات، وتجنب الازدواجية ووضع الأدلة والإستفادة من التقنية والمعدات المكتبية واقتراح الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تتوافق مع روح التغيير المنشود

4- التعامل برشد مع قضايا الخصخصة والتحالفات والاندماجات، بحيث لا يؤدي ذلك إلى ترشيد العمالة أو تعطيل جهود تطوير المواهب وتحسين الممارسات الإدارية في علاقات الأستخدام واستقطاب الكفاءات .

لقد دخل مفهوم إدارة الموارد البشرية منعطفاً جديداً هو أنها أصبحت شريكاً أساسياً للتغيير وعنصراً مهماً في وضع إستراتيجية المنظمة الشاملة باعتبار أن الإنسان العامل استثمار يجب تنميته وتطويره لنشاطات اليوم والمستقبل وإنة مركز للربحية والبقاء المتنامي مادام هناك علاقات استخدام فعالة بين المنظمة والعاملين فيها . إن إدارة الموارد البشرية تقوم على مفهوم أنها صانعة التغيير (Change Makers) ذات المسئولية عن جعل علاقات الاستخدام ذات فعالية في تلبية الاحتياجات المنظمة

5- تطبيق مفاهيم نظام الجدارة التي تقوم على :

أ - تكافؤ الفرص أمام المتنافسين على الوظائف سواء في التعيين أو الترقيات .

ب - إجراء مسابقات ترتبط بالوظائف .

ج - الإعلان الكافي عن الوظائف في حالات التعيين . ويمكن الاستعانة ببيوت الخبرة في تصميم الاختبارات التنافسية بين المتقدمين للعمل .

د - تدريب الموظف المستجد واعتبار التدريب عامة مسئولية متواصلة للمنظمة .

الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية :

ترجع بداية الاهتمام بأخلاقيات العمل إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرات تؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل، وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى .

يعرف (1994) Stoner& Freeman الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمواقف، والمعايير والقواعد المشتركة بين أعضاء المنظمة" .

ويعرف كل من (2005) Mcshane &Von Glinow مفاهيم ثقافة الأداء، وثقافة العلاقات، وثقافة الرقابة، وثقافة الاستجابة كما يلي : (منصور العريقي، 2009)

ثقافة الأداء (Performance Culture): هي تلك الثقافة التي تقيم وتثمن كلاً من الأداء الفردي، والأداء التنظيمي عالياً، وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

ثقافة العلاقات (Relationship Culture): هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير والسعادة، وتركز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة، والعمل الجماعي، وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية .

ثقافة الرقابة (Control Culture): هي الثقافة التي تقيم عاليا دور المديرين القدامى في المنظمة، وتعطيهم الأولوية، وهدفها هو جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة .

ثقافة الاستجابة (Responsive Culture) : هي الثقافة التي تعطي اهمية عالية للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من الفرص الجديدة .

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهومفهوم لم يجد طريقة في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي، والثقافة التنظيمية تعني التعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤسيهم ومنظماتهم . وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية **وتتمثل هذه القيم فيما يلي :** (بلال السكارنة، 2006)

1- تحقيق الأهداف : إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم، وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة .

2- الاستقرار : حيث ان المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة .

3- النمو : إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطر، والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.

4- الاستقلالية : إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسعى المنظمة على تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها .

5- السلطة : تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمى .

6- التعاون : وللتعاون الإداري للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة .

ثقافة التنظيم هي مزيج من الاتجاهات والقيم المشتركة والاعتقادات والتقاليد والأعراف المعمول بها داخل التنظيم، بالاضافة إلى فلسفة الإدارة العليا تجاه أطراف التعامل الداخلي والخارجي مع المنظمة . وهذه الثقافة تشكل أساس إنجاز الكثير من الأنشطة والأعمال، وتؤثر بدرجة كبيرة في توجهات المستقبل وتحديد نقاط التركيز نحوالرؤية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك قواعد إنجاز الأعمال أو التعامل داخل المنظمة أو بين أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها . (ابوقحف ، 2004)

ومصطلح ثقافة المنظمة CULTURE ORGNIZATIONAL يعني تلك القيم والمبادئ والمعتقدات والاتجاهات السلوكية والاقتراحات التي تحدد وتتحكم في الطرق أو الطريقة التي يتصرف من خلالها الأفراد في أداء مهام وظائفهم، وفن تعاملهم مع بعضهم، ومع الآخرين من خارج المنظمة . هذة القيم والمبادئ قد لا تكون مكتوبة بل يتم تناقلها وتوارثها عرفاً بين أفراد المنظمة . وتعتبر ثقافة المنظمة من المسائل

التي تميز المنظمات عن بعضها الآخر، وهي التي تربط أعضاء المنظمة بعضهم بالآخر، وتجعلهم يتحدثون بلغة (نحن) مثل نحن نشعر، ونحن نؤمن ... إلخ، مما يؤمن به الأعضاء من قيم، ومعتقدات تسيطر على تصرفاتهم في العمل، والمصداقية، والجدية في أداء ما يوكل إليهم من مهام .

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة .

إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي، أو الإيجابي فالرموز الفكرية، والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة اجهزته وفئاته ومؤسساته .

وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه، واتجاهاته، وأهدافه . إن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم .

قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة :

- قيم متعلقة بالنجاح والنمو : إذ أن السبب الرئيس لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمنظمة وتزويد العاملين بها .
- قيم متعلقة بالأمان: إذ أن الهدف توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر .

- قيم متعلقة بالرضا عن العمل : إن الهدف تزويد كل فرد بالمنظمة بالعمل الذي يرضى عنه وذلك لتحسين وتطوير المهارات .
- قيم متعلقة بالاتصال : وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها .
- قيم متعلقة بتنمية الفرد : أن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف .

اهتمامات ثقافة إدارة الموارد البشرية :

تهتم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالإنسان العامل وبالأداء على حد سواء، ويتضح ذلك في التالي :

أولاً : احترام الفرد ومنحه الفرصة لإبداء رأيه، وتأكيد قدراته الذاتية فيما يوكل إليه من المهام ومسئوليات، وهنا ينبغي أن تؤدي إدارة علاقات العاملين دوراً مؤثراً في العناية بالكفاءة الفردية، وفريق العمل، وتشجيع الحلول المبتكرة، والاتجاه نحو تخفيض التكاليف مع الإصرار على الجودة، وتدريب العاملين على أساليبها، سواء في برنامج التدريب أو في نشرة مجلة المنظمة، أو لقاءات المديرين بموظفيهم دورياً .

ثانياً : نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وصولاً إلى تحسين الأداء، والإنجاز المتميز، وإزالة الصراعات الداخلية لمختلف الأسباب، ودعم الأتصالات بين الجميع، وتعميم ثقافة التمكين والتفويض، وحل المشكلات التي تؤدي إلى راحة العميل وتلبية احتياجاته . كما أن ذلك يساعد في تحسين مناخ وبيئة العمل العمومية .

ثالثاً : الشفافية في نقل التعليمات وسياسات الإدارة وقراراتها الرئيسة، والإنصات بعناية لمرئيات الموظفين ونقلها للإدارة العليا .

رابعاً : الاهتمام فوق العادة بإدارة الأداء، ورفع مهارات الموظفين وصولاً إلى الهدف، وهذا يعني ضرورة دراسة تقارير الأداء وتحديد مشكلاتها والرفع إلى الإدارة العليا بمرئياتها .

خامساً : استقطاب الأفراد ذوي القابلية للاستخدام في عدة مواقع، مع القدرة على التنمية الذاتية المستدامة . (EMPLOYABILITY)

سادساً : إثراء مكتبة المنظمة بالكتب والموضوعات ذات العلاقة بنشاطاتها وغيرها مما يوسع مدارك الموظفين شخصياً ووظيفياً، ويزيد من إمكاناتهم في التطور لمصلحتهم الذاتية ولمصلحة المنظمة .

ومؤشرات ثقافة المنظمة عديدة منها : (التدريب والتنمية، 2007)

- المناخ العام ومدى ملائمته لأداء الأعمال .
- روح المنظمة والطريقة التي تخطط بها للأعمال .
- روح الفريق أو سيادة الفردية .
- الحماسة .
- رسالة المنظمة وكيفية عرضها .
- نمط الإدارة السائد .
- سلوكيات الإتصالات .
- المشاركة .
- البيئة المحيطة ومدى تشجيعها .
- معايير الاختيار والتقييم .

- ثقافة الإدارات الخدمية .

- الإنتماء .

- الدافعية .

والمنظمة الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية تعبر عن مدى النجاح والتميز ومنها ما يلي :

- وجود وانتشار فلسفة الإدارة بالمشاركة .

- التركيز على الأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي .

- ارتفاع معايير الأداء .

- وجود ميثاق محدد وواضح للجميع .

- انعدام الرسمية لتحسين تدفق عمليات الاتصال .

- وجود قيم قوية .

- أهمية العاملين كآدميين .

- انضباط الإدارة وفعاليتها .

ويساعد التحليل التنظيمي على تقويم النجاح، وتحديد نواحي القوة والضعف واتخاذ الإجراء الملائم لتعظيم الاستفادة من نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف .

ثقافة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية :

إن إدارة الموارد البشرية، في ظروف العولمة وارتفاع تطلعات الموظفين، تفرض على كل منظمة أو مؤسسة أن تفكر بل تطبق أنواعاً جديدة من الحوافز للعاملين المنتجين في الإبداع وتصعيد معدلات

الإنتاج . وأن تشجع المديرين والأخصائيين على الممارسات المبتكرة واللامركزية في اتخاذ القرار، وتفويض مسئوليات وصلاحيات أكثر وبقدر كاف للمستويات الإدارية الأدنى، وبخاصة من يتعاملون وجهاً لوجه مع العملاء .

كما أن ثقافة الموارد البشرية المعاصرة تعنى بدعم روح الفريق، وان يركز المديرون والموظفين على النواحي الأخلاقية في العمل، والتي يفسرها كروستوفر بوليت (CHRISTOPHER POLLITT) بأنها مجموعة من المعتقدات والممارسات الإدارية التي تؤكد قدرة إدارة المنظمة على إيجاد الحلول لمساحة واسعة من المشكلات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية . **أما المعتقدات فإن الكاتب يوردها كما يلي :**

أولاً : العناية الاجتماعية وتصعيدها عن طريق النمو الاقتصادي المتواصل .

ثانياً : إمكانية تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق زيادة الانتاجية باستخدام أساليب مبتكرة في التقنية بما في ذلك تقنية تنظيم ومعلومات

ORGANIZATIONAL AND INFORMATION THCHNOLOGIES

ثالثاً : إن التقنية الحديثة بحاجة إلى موارد بشرية تهب نفسها مع إخلاص وقناعة بزيادة الإنتاجية وإلى السعي المتواصل لوسائل أفضل لتقديم الخدمات .

رابعاً : إن المنظمات تنظر إلى الوظيفة الإدارية على أنها نشاط مهم ومتميز، وأن الإدارة التي يتطلع لها مجتمع اليوم هي تلك التي تُعنى بالابتكار، والحركة الديناميكية والإنتاجية ذات الكفاءة (PRODUCTIVE EFFICIENCY) .

خامساً : محاربة الأفكار والقيم حول بعض الوظائف التي لايرغب أفراد المجتمع في العمل بها . ولا بد من توافر الحوافز التي تجعل من تلك الوظائف هدفاً من قبل المجتمع مثل غيرها من وظائف المنظمة .

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر تؤثر هذه الثقافة فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول وذلك المرفوض . وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب الإيمانية للأفراد . ولا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية . **ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي** : (المغربي، 1999)

1- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .

2- تدعيم الإلتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية .

3- استقرار المنظمة كنظام اجتماعي .

4- تكوين إطاراً مرجعياً للاستعانة واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة .

5- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة

الرضا الوظيفي JOB SATISFACTION :

يتحدث الموظفون دائماً عن مدى ما يتحقق لهم من رضا وظيفي ؛ وهم يؤدون أعمالهم اليومية . وهذا الرضا الوظيفي هو الذي تسعى

الإدارة إلى تحقيقة ؛ ذلك أنه وسيلتها في التلاحم مع الموظفين . ويعرف هينيمان HINIMAN وآخرون الرضا الوظيفي أنه ما هو كائن مقارنة **بما ينبغي أن يكون من عناصر تحقق الرضا للموظفين وهي :**

1- سياسة المنظمة وممارستها الإدارية مثلاً : سياستها في الرواتب، والترقيات، والأمن الوظيفي .

2- زملائهم في العمل أو أعمال المنظمة إجمالاً .

3- نوعية العمل الذي يقومون بأدائه .

وتوجد عناصر بذاتها هي التي تؤكد وجود الرضا الوظيفي بالمنظمة فيها . بحسب نظام مينشوتا (MSQ) وهي كما يلي :

- استغلال قدرات الموظفين .
- الإنجاز .
- النشاط الذي يؤدونه العاملين .
- التقدم في الوظيفية (الترقية) .
- الصلاحيات .
- سياسات وممارسة الشركة .
- الرواتب .
- زملاء العمل .
- فرص وحوافز الإبداع .
- الاستقلالية .
- شروط وبيئة العمل العامة .

- الاحترام .
- المسئولية .
- الاعتراف بالفرد .
- القيم الأخلاقية التي تؤمن بها المنظمة .
- الإشراف الفني والإنساني .
- الخدمات الاجتماعية .

إن اتجاهات الموظف نحو وظيفت أو عمل له الأثر في سلوكياته من حيث الإلتزام بالدوام والتعليمات والاستمرار بالخدمة .

مبادئ إدارة الموارد البشرية :

القيم والأخلاق والإدارة بالخدمة المدنية :

أورد بيرمان وآخرون (BERMAN ET - AL) مبادئ إدارة الموارد البشرية من حيث القيم والأخلاق والإدارة الداخلية :

- احترام وتقدير المواهب في الموظفين .
- تشجيع وتطوير القدرات المهنية .
- الترويح للعدالة في التعامل الداخلي والخارجي (الخارجي يتمثل في المتقدمين للعمل ومصادر التوظيف) .
- توفير بيئة عمل تساعد على الانتاجية العالية .
- العمل بشتى الوسائل المتاحة على زيادة الكفاءة مع الاقتصاد والأداء المميز .
- الاهتمام بالآخرين والتفاعل معهم في الحالات التي تستوجب ذلك .

- تطوير السلوك من حيث الانفتاح على الاخرين والمجتمع بالنسبة للمديرين .
- المحافظة على أخلاقيات الخدمة المدنية .
- الالتزام المهني والإداري بالقوانين وأعراف العمل المتعمدة .
- تلبية احتياجات (العملاء) وحل مشكلاتهم .
- نماذج النوايا الحسنة مع الاستقامة الشخصية .
- عدم المماطلة أو التأخير في إجراءات القبول للتعيين ؛ الأمر الذي يقلل من قلق المتقدمين .

إن تأخير إجراءات التوظيف يتعارض مع الهدف منه، وذلك إن سياسة وإجراءات التوظيف هي التي تحقق الهدف منه. متمثلاً في التالي:

أ - زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات بحصول الشركة على العناصر المدربة .

ب - اتباع وسائل تؤكد مبدأ توفير الفرص المتكافئة للمتقدمين .

ج - منح أولوية التوظيف لأولئك الذين لديهم إمكانات التطور لمواجهة تحديات المستقبل . وهذه السياسة هي التي تعمل بها إحدى شركات القطاع الخاص .

شكل (14)

رسالة ورؤية وقيم وميثاق وتعهد إدارة ميامي - المحاربين القدامى - المركز الطبي بالولايات المتحدة الأمريكية :

<table>
<tr><td>
الرسالة : توفير رعاية صحية ذات جودة في الوقت المحدد تقابل احتياجات الفرد المحددة للمرضى من قدماء المحاربين والمرضى العسكريين . وندعم الرسالة بجهودنا في الالتزام بما يلي :
- رضاء العميل . - التقدم في مجال الأبحاث والتعليم .
- الاحترام للجميع . - التميز .
الرؤية : إننا سنكون مركزاً للتميز في توفير رعاية صحية شاملة وذات COMPASSIONATE كما نستمر في التعليم فوق الجامعي والأبحاث في الرعاية الصحية .
- القيم . - رضاء العميل .
- التحسين المتواصل . - رعاية ذات جودة .
- العمل كفريق وشركاء . - التعهد (القسم) .
- الابتسام والذوق ، والعناية والرحمة .
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>
- تجاوز حدود الوظيفة سعياً وراء إيجاد الحلول .
- يكون لدينا اتجاه وسلوك إيجابي .
- يكن الاحترام للجميع . - نعمل ليحس العميل بالفرق .
- الرجاء سؤالي . - الثقة . - الاحترام .
- الالتزام . - الرحمة . - التميز .
</td></tr>
</table>

مثال لدراسة مواطن القوة والضعف SWOT والفرص والتهديدات

تقويم وتحليل الشركة من الداخل

ما موطن القوة ؟
- جودة المنتجات والخدمات حسب مقاييس الجودة السعودية .
- حصة كبيرة في السوق المحلية الخليجية.
- سمعة تجارية وإقليمية جاذبة .
- سياسة مرنة في التدريب .

تحليل الوضع الراهن ويتضمن :
أ- ما حجم ونوع العمل الحالي؟
ب - ما المطلوب أداؤه ؟
ج - الفترة الزمنية للتنفيذ .
د - التعرف على التنظيم وما سيكون علية بنهاية الخطة .
هـ - ما أثر الغياب والإجازات وخارج الدوام
و- المهارات ومستوياتها اللازمة للمشروعات .
ز- هل يمكن التنبؤ بمشكلات المستقبل ؟

ما موطن الضعف؟
- مبان بحاجة الى تغيير وكذا الاثاث المكتبي .
- موقع جغرافي يصعب الوصول إلية .
- إدارة مستودعات ضعيفة .
- رواتب ومكافآت بحاجة إلى تعديلات طفيفة .

ما الفرص المتوافرة ؟
- دخول المرأة سوق العمل وكذا ذوو الاحتياجات الخاصة .
- أسواق جديدة في مختلف المناطق.
- دهم حكومي لا محدود في حدود القانون التجاري والاستثماري .
- انعدام المنافسة الأجنبية القوية.
- ارتفاع وعي العملاء بجودة منتجات الشركة .

ما التهديدات/ المخاطر ؟
- عدم تمكن التعليم من تأهيل الأعداد التي سيحتاج إليها المجتمع .
- منافسة أجانب نتيجة لقانون الاستثمار الجديد .
- تغيير في تقنيات الصناعة بالمملكة
- منتجات بديلة أو تغيير نشاط الشركة .
- صعوبة استيراد المواد الخام .
- بناء مصانع وفروع بحاجة إلى كثافة سكانية سيطول أمد الحصول عليها .

تقويم وتحليل البيئة الخارجية

التدريب وتطوير مهارات الموظفين

التدريب كنوع من الاستثمار البشري :

شهد عقدا الثمانيات والتسعينيات نموا مستمرا ومطردا في اقتصاديات الأعمال، وقد لازم هذا النمو اتجاه متلازم من الاهتمام بالتدريب كنوع من الاستثمار البشري، وفي هذا الصدد يشير (Goldstein,1991) المشار اليه في (حمودة، 1999) إلى أن التدريب بات يمثل املاً مرغوباً سواء بالنسبة إلى الداخلين إلى سوق العمل لأول مرة، أو بالنسبة إلى الذين يغيرون بيئة أعمالهم، وأنه من المتوقع أن تشهد العقود القادمة تركيزا اكبر على نظم التدريب باعتباره يمثل نشاطا كبيرا سواء من حيث حجم الجهود المبذولة فيه، أو من حيث مقدار الأموال المنفقة عليه، فعلى سبيل المثال يشير تقرير مؤسسة كارنيجي الامريكية الى ان المنظمات الامريكية تنفق 40 بليون دولار سنويا على التدريب .

التدريب هو عملية تعديل سلوكي لأداء فرد أو جماعة، ويتصف عمليا بطول المدة التي يستغرقها وبتعدد المهارات المقصودة فيه عندما يختص بتأهيل الكوادر الوظيفية قبل الخدمة، اما عندما يهدف التدريب إلى تطوير أداء تطوير العاملين اثناء الخدمة، فإنه يستغرق وقتا قصيرا يتراوح بين يوم كحد ادنى للدورات التدريبية المكثفة، وعام على الأكثر .(حمدان، 1999)

ويسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين حيث انه يساعدهم في رفع كفاءاتهم ويمدهم بالخبرات الازمة، ويعرف التدريب بأنه تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم وأساليب تنفيذها، وإعطاؤهم الفرص لختبار معلوماتهم ووضعها

موضع التطبيق، وذلك لأكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة (السلمي، 1988).

والتدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، فهو عملية دينامية تستهدف إحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء وسلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية . (الطعاني ،2002) (عابدين ، 2001)

ويشير هلال (2008) الى ان التدريب هو أساس الجهد المستمر المصمم لتحسين تنافسية الموظفين في الأداء النظامي . حيث يركز بالفعل على إمداد الموظفين بالمعارف، والمهارات والايجاهات الخاصة بتطوير أدائهم في العمل أو مساعدتهم على تصحيح ومعالجة التقصير في الأداء .

ان تنمية أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وتحسين مهاراتهم من خلال التدريب يأتي في مقدمة الأنشطة الضرورية في البيئة التنافسية المعاصرة .

أهمية التدريب :

تكمن أهمية التدريب في التالي : (نادر أبو شيخة، 2000)

1- 1 إنجاز وظيفي أفضل، كما ونوعا، إي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف .

2- 2 زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له .

3- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يبعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها .

4- استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم .

5- تنمية المجتمع : إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة .

ومن المنافع التي قد يتوقعها الفرد بناء على مشاركته في التدريب وفقا لنتائج بعض الدراسات في هذا المجال ما يلي : (راوية حسن، 2005)

- تغير الوظيفة .
- القيام بواجبات ومهام اكثر اثارة بالنسبة للفرد .
- الترقية .
- زيادة درجة الاستقلالية في العمل .
- القيام بمهام جديدة .
- درجة اكبر لتحقيق الذات .
- زيادة الثقة بالنفس .
- تكوين علاقات اجتماعية وصداقات جديدة من خلال البرنامج التدريبي .

يعد التدريب أحد النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر باعتباره أحد مداخلات عملية تنمية الموارد البشرية، لأنه يؤثر على مدى فاعلية هذا المنظمات ومستويات إنجازها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق التي تعمل بها . فالتدريب نشاط تعليمي منظم يهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والسلوك، والمعرفة اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة (مخامرة، 1993) .

يمكن طرح السؤال التالي : لماذا تعتقد المنظمات أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية، والإجابة ببساطة تكمن في ان المنظمة التي تنجح في التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدى العولمة، وتحدى الجودة، والتحدى التكنولوجي، والتحدي التنافسي، والتحدى الثقافي والاجتماعي، تستطيع ان تحقق ميرة تنافسية في أسواقها المستهدفة .

ويمكن للتدريب أن يساهم في التصدى لهذه المتغيرات من خلال ما يلي : (المرسي، 2003)

1- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية .

2- ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الألية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب .

3- مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة ، والتى تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدى لمشكلاته .

4- ضمان ان ثقافة المنظمة تعزز الابتكار والإبداع وتساعد على التعلم واكتساب المهارات الجديدة .

5- ضمان الإمان للعاملين من خلال إكسابهم مهارات جديدة أو اتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغير في تصميمات الوظائف أو عند تعارض المصالح ، أو عند تقادم المهارات .

تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوى الجنسيات أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية مع أنه من المتفق عليه أن التدريب يمثل استثمارا بشريا طويل المدى، وقوي التأثير الا أن التدريب الفعال يعتمد أساسا على التصميم الجيد والاعداد المنظم لمناخ التعلم، بحيث يكون مبنيا على تحديد دقيق للإحتياجات التدريبية الخاصة بمتطلبات المهام أو الوظائف وعلى قدرات المتدربين أنفسهم . هذا ويرى (Armstong 1995.) أن التحليل الشمولي للاحتياجات التدريبية يجب أن يمتد بحيث يوفر كافة المعلومات الضرورية عن ثلاثة مستويات او مناطق تنظيمية **وهي :**

1- الاحتياجات التنظيمية ممثلة في تحديد الوحدات او الأقسام التنظيمية ذات الحاجة إلى التدريب .

2- الاحتياجات المهامية وتتركز في تحديد نوعية ومزيج المعارف، والمهارات المطلوب إكسابها للمتدرب لرفع كفاءة أدائه الوظيفي .

3- الاحتياجات الفردية وتعني بتحديد الأفراد ذوي الحاجة الى التدريب أو الذين يجب انخراطهم في برامج تدريبية معينة . وطبقا لهذا النوع يقوم الفرد نفسه بتحديد مدى حاجته إلى التدريب للحصول على معارف ومهارات محددة وفي مجالات وظيفية معينة وذلك من خلال تحديد الفجوة أو الضعف بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، أو الفرق بين ما يعرفه الفرد ويستطيع القيام به فعلا من جانب، وبين ما يجب ان يعرفه وما يجب ان يعمله من جانب آخر . **ويمكن القول ان المصادر التالية من الممكن ان تساعد المنظمة في تقييم ما إذا كان هناك حاجة الى التدريب أم لا :**

- التقيمات الذاتية .
- سجلات وملفات المنظمة .
- شكاوي العملاء .
- التكنولوجيا الحديثة .
- تظلمات الموظفين .
- مقابلات مع المدراء .
- دراسات وأبحاث رضا الموظفين والعملاء .
- الملاحظة .

ويمكن تحديد الإحتياجات التدريبية إلى : (معهد الإدارة، 2001)

5. الإحتياجات التي يمكن توقعها .
6. الإحتياجات التي تظهر من خلال المتابعة .

7. ردود الأفعال تجاه المشكلات الفجائية مثل إدخال أجهزة جديدة أو حديثة الإنشاء الى المنظمة .

إن نجاح أو فشل تطبيق برامج الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، ولذلك لا بد أن يعامل هؤلاء الأفراد باحترام وتقدير من أجل أن يساهموا بشكل فعال في هذه البرامج، ويجب على كل الأفراد أو بالذات كل فرد أن يعمل كافة جهودهن ومن خلال وظيفته، لتحقيق رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم، ويجب أن تعتبر الإدارة هؤلاء الأفراد كشركاء مهمين جدا في إنجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة .(Al-Assaf,1999)

ولإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر التدريب المناسب لموظفي المؤسسة على مختلف ممارسات وأساليب الجودة، ويجب أن تحتوي برامج التدريب على مواضيع مختلفة مثل : تطوير المهارات الفردية، وعمليات تحسين الجودة، وطرق حل المشكلات، وتشكيل فرق العمل وإدارة العمل وإدارة الاجتماعات، والتحليل الإحصائي وغيرها .(القحطاني ، 1999)

1- يعرف التدريب بأنه ذلك المجهود الذي يؤدي الى زيادة المعرف، والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم اكثر كفاءة في أداء العمل الموكول اليه . فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل السنوات يزيد من قدراته الإنتاجية .

اما التطوير فأنه الجهد الذي يوجه لتحسين اداء المستقبل بتزويد الشخص المهارات والمعارف التي تفرضها وضائف المستقبل التي سوف يشغلها ويعد لها في حينه . ويحتاج التجريب إلى التحفيز والصله بالعمل .

2- يعرف كـا من بيارز ورو (BYARS AND RUE) التدريب بأنه العمليـــة الـــتي تتضـــمن اكتســـاب المعرفـــة والقـــدرات (KNOWLEDGE , SKILLS (KSA ABILITIES)) الضرورية للنجاح في أداء الوظيفة .

3- ويعــرف التــدريب بأنــة الإجــراء المخطــط لــه لتعــديل الاتجاهــات الشخصية والوظيفية ، والمعرفة أو المهارة عن طريق تجربة في التعليم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات . والغرض من التدريب في موقع العمل هـو تطوير قـدرات الفـرد وتلبيـة حاجـات المنظمة الآنية وفي المستقبل .

4- التـدريب نشـاط معنـى بتطـوير أفـراد النـاس ومسـاعدتهم ليكـونـوا أكـبر ثقـة ومقـدرة في حيـاتهم وفي وظـائفهم وعمليـة الـتعلم هـي الأساس للتدريب . **ولأن الحاجة إلى التـدريب تبرز في كل منـاحي الحيـاة بالمنظمـات :** بسـبب التغيير المتسـارع الـذي تخضـع لـه اليـوم المنظمات والأفراد والمجتمعات .

اهداف التدريب العامة :

1- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة واقتصاد .

2- تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم .

3- تمكين الموظفين من مواجهة التغيرات في مهام وظائفهم بجدارة .

4- ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة .

5- جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أخرى .

MORE EMPLOYABLE

6- كما أن التدريب يقلل من فاقد العمالة .

7- التدريب علاقات عامة تحفز المؤهلين للالتحاق بخدمة المنظمة .

8- التدريب وإعادة التدريب يقلل من الأخطاء والوقت الضائع في التصحيح والتكلفة.

هذا ويجيب التدريب عن التساؤل حول :

1- ماذا تريد المنظمة من الموظف المتدرب أن يكون قادراً على أدائه بعد التدريب

2- تحت إي ظروف يمكن للموظف المتدرب أن يكون قادراً على أداءه.

وعلى إي مستوى من الاتقان والجودة يكون أداء الموظف حسب معايير أداء الوظيفة ؟

هذا وينبغي أن يؤدي التدريب إلى إكساب الموظفين مهارات أخلاقية وقيم سلوكية :

1- الإحساس بضرورة خدمة المجتمع في حدود الاختصاص وقيم المنظمة .

2- الالتزام بتطبيق القانون وعدم اللجوء إلى المبررات التي تلتف حول القانون للموافقة على الإجراء .

أنواع التدريب :

بدأ التدريب أصلاً في المدنية بالتلمذة الصناعية (APPRENTICESHIP)، وفي الجيوش بدأ التدريب مع استعمال

الذخيرة - البنادق والمدافع - وتخريج المدارس الحربية كالضباط والعسكريين في سلاح الإشارة ... إلخ .

واليوم ومع التقدم الاقتصادي وفي مجال التعليم تعددت أنواع التدريب وهي كما يلي :

1- التدريب للمنظمة (Induction Programme) ولا تتعدى مدته اسبوعين والغرض منة تعريف المؤظف المستجد بالمنظمة من حيث الغايات والتنظيم والنشاطات .

2- التدريب التوجيهي / التكويني (Orientation) وهو تأهيل الموظف المستجد لوظيفته وأسرع الطرق في الاستفادة منة هو التدريب داخل الصناعة (Training Within Industry) وسبقت الاشارة إليه ، وكذلك التدريب قبل مباشرة العمل (Preservice Training) كما هو الحال لموظفي الجمارك والبريد والإطفاء والمقاييس، بحيث لا يزالون العمل إلا بعد نجاحهم في البرنامج التدريب . ثم أخيراً التدريب في أثناء الخدمة (In-Service training) ويشمل الخبرة العملية المخطط لها في المنظمة أو خارجها كما يحدث في حالات التعاقب الوظيفي (job succession plan) أو الإثراء الوظيفي المنظم، وهو كثير ومتنوع حسب الغرض وحسب المنتسبين لبرامجه ويمكن تقسيمه كالتالي :

1- برامج الإدارة التنفيذية أي موظفي وقاعدة الهرم الإداري مثل الكتبة : وكتبة الحسابات والمساعدين الفنيين .

2- وبـرامج الإدارة الوسـطى وهـى موجهـه للمشـرفين والاختصاصـيين والفنيين .

3- وبرامج الإدارة العليا وهي للمديرين وكبار الأخصائيين .

ولكـل مجموعـة أسـاليب التـدريب الخاصـة بهـا فهنـاك التـدريب داخـل القاعـة والـذي يعتمـد كـثيراً علـى المحاضـرات ثـم المـؤتمرات، وحلقـات النقـاش، والزيـارات الميدانيـة والتـدريب خـارج الوظيفـة في جهـة تدريبية أو منظمة أخرى تقـدم تسـهيلات في التـدريب للمنظمـات المتعاونـة معها وهكذا .

ومــع التكنولوجيــا أصــبحت تقــام دورات تدريبيــة عبرالقمــار الصناعية يشارك فيها الأفراد من بلدان مختلفة ويتم الاتصال فيما بينهم عبر التقنية المتطورة .

لقد تغيرت أساليب التدريب وتنوعت مع التطـور العلمـي والـتقني . هذا ويتم اختيار نوع من التدريب المناسـب في ضوء الهـدف مـن التـدريب، وإمكـانيـة نقـل المعرفـة والمهـارات لموقـع العمـل والمـوارد المتاحـة والعناصـر اللازمة للتدريب وهـي المدرب والمتدربون .

أهمية التدريب ودوافع الأهمية هي :

- الأفـراد اليـوم يريـدون اكتسـاب مهـارات عمليـة يحملونهـا معهـم مـن قائمة التدريب إلى موقع العمل تفيدهم في وضعهم الوظيفي .
- التـدريب يسـاعد المـديرين في التخطـيط لمسـتقبل المـوظفين وتطـوير قدراتهم .
- تنميـة كـادر مـن المواهـب الخلاقـة لاقتنـاص الفـرص الـتي يقـدمها التقدم الاقتصادي وإدارة التغيير.

- التدريب يرفع من قدرات وحماسة المدرب العملي ويسهم في تطوير المواهب .
- التدريب مسئولية مشتركة متنامية بين المديرين والموظفين والمدربين للتعرف على، وتطوير المهارات الجديدة التي تفرضها العولمة والمنافسة.
- التدريب يساعد في ربط بناء المهارات مع احتياجات المنظمة والفرص التي أمامها للتميز .
- إن اللجوء لفرق العمل أبرز الحاجة إلى مهارات من نوع جديد تتصل بتكوين الفريق وأسلوب أدائة وتماسكه وصولاً إلى الغاية التي ساعدت على قيام الفريق وتكوينه .
- المنظمات ذات التوجة نحو المعرفة والتعليم ذات التزام بتحسين قدرات ومهارات الأفراد بشكل متواصل وذلك على حد قول تشارنى وكونويى .
- المتدربون يريدون الاستثمار في وقتهم وجهدهم وطاقاتهم في تحسين ورفع كفاءتهم ومعارفهم والتدريب في هذه الحاجة .
- التدريب يساعد في إيجاد قوى عاملة موحدة رغم الاختلاف في الأعراق والثقافة والديانة والاعمال .
- الأفراد اليوم يريدون الأمن الوظيفي والترقية وقيام المنظمة بتطويرهم.
- الأفراد اليوم يريدون ان يزيدوا من حصيلتهم في المعرفة والمهارة وأن يتلقوا التدريب الذي جعلهم يفخرون بوظائفهم وكفاءتهم في أداء مهامها .

- التدريب يقلل من الاستقالات .
- ولكي ينجح التدريب يجب ربطه بخطة إدارة الأعمال ونشاط المنظمة ويجب الحصول على التزام المديرين وانخراطهم في التدريب .
- تدريب المديرين لكي يكونوا مدربين عمليين COASHES أصبح ضرورة اليوم، ولكي يكون التدريب موجهاً لحاجات المنظمة يجب تحسين وسائل الاختيار والتعيين والتعويضات وتصميم الوظائف ونظام تقيم أداء الموظفين .
- يجب ان يوجه التدريب نحو حاجات العميل في الموظفين. ماذا يريد منهم أن يفعلوا في تلبية مطالبه ؟ جودة، وتكلفة، وعدم أخطاء، وتوفير للوقت، وحسن اتصال، ورضاء للعميل .
- ماذا عن شكاوى العملاء، إنها تكشف المهارات اللازمة للحد من الشكاوى .

استمارة تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي

عنوان البرنامج : .... مكان تنفيذه : ....
جهة التنفيذ : .... تاريخ التنفيذ ومدتة : ....
اسم المتدرب (اختياري) : ....
مسمى وظيفة المتدرب : ....

	نعم	لا
1- هل كان لموضوع البرنامج صلة مباشرة بعملك ؟	( )	( )
2- هل أسهم البرنامج في تلبية احتياجك التدريب ؟	( )	( )
3- هل تحققت أهداف البرنامج ؟	( )	( )
4- هل كان محتوى المادة التدريبية بشكل جيد ؟	( )	( )
5- هل كان تنظيم المادة التدريبية بشكل جيد ؟	( )	( )
6- هل كان شرح واجبات المدرب واضحة وكافية ؟	( )	( )
7- هل حدث تفاعل إيجابي بين المتدربين والمدرب مما أضفى على البرنامج جواً من الحيوية والمودة ؟	( )	( )
8- هل كانت المذكرات والقراءات الخارجية بمستوى عال وشمولي ؟	( )	( )
9- هل تعتقد أن الحالات الدراسية والتمارين العملية ذات قيمة بالنسبة لوظيفتك ؟	( )	( )
10- هل كان استخدام الوسائل السمعية والبصرية بشكل متميز ويساعد على الإدراك ؟	( )	( )
11- هل كانت قاعات وغرف التدريب مريحة ومحفزة للتفاعل؟	( )	( )
12- هل كان المدرب موفقاً في توزيع فرص الاسئلة والنقاش؟	( )	( )
13- هل تعتقد أن البرنامج بحاجة الى زيارات ميدانية ؟	( )	( )
14- هل كان البرنامج بشكل عام في المستوى الذي كنت تتوقعة ؟	( )	( )

تعليق عام : اذكر مقترحاتك وملاحظاتك العامة حول البرنامج مع تركيز على الجوانب التي تقترح تحسينها لتطوير البرنامج .

....

....

شكراً على تعاونكم

المخلص / مدير إدارة التدريب

تمكين الموارد البشرية : (Empowerment)

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة . فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال التمكين، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة . (Sundbo, 1996)

جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة، والتوجه نحو القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وإدخال التغييرات الجذرية التي تعظم من دور الفرد في العمل، ولذلك فإن التمكن يعني إقحام العاملين في عملية التفكير المنظمي بطرق تهمهم . (Besterfield,2003)

ويكمن المنطق وراء تمكين العاملين في كونه الطريقة الأفضل لزيادة التفكير الإبداعي الخلاق، وتنمية روح المبادرة لبعض العاملين، حيث أدركت المنظمات بأن العاملين الممكنين هم الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل . (Brown &Harvey,2006)

وتمكين العاملين يشير إلى البيئة التي يظهر فيها الأفراد العاملين القدرة، والثقة، والالتزام، لتحمل مسؤولية تحسينالعمليات، والقيام بالمبادرات الضرورية لإشباع متطلبات العميل ضمن حدود واضحة ومعلومة بغية الوصول إلى تعزيز القيم السائدة التي تقود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

وبمعنى آخر فإن تمكين العاملين يشمل على الالتماس الفعال لمدخلات اولئك الأفراد الأقرب إلى العميل، ومنحهم ملكية الوظائف التي يؤدونها . (Oahland,2003)

أن التمكين ينتج عن التحديات الخارجية والداخلية للمنظمات، وتظهر التحديات الخارجية كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة، والتغيرات في هيكل القوى العاملة، والتوقعات المرتفعة للزبائن، وتتعلق التحديات الداخلية بالمحافظة على العاملين، والحوافز، والتطوير .

وعرفه بعض الباحثين بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات .

وتوصلت إحدى الدراسات إلى ان أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة البداية، مع وجود عدم رغبة لبعض المنظمات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم . وترى الدراسة بأنه على المنظمات أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على أرض الواقع . ولعل أنشطة الإبداع تتوزع في المنظمة من خلال التمكين، الأمر الذي يجعل عملية التمكين تبحث في هذا الإطار، وفي ضوء ذلك يمكن تطوير المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهذه الطريقة في تنظيم أنشطة الإبداع مفيدة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة

الحجم ن وعلى وجه الخصوص في المنظمات الخدمية وحتى في المنظمات كبيرة الحجم في قطاع الخدمات .(Sundbo ,1999)

وتهدف عملية التمكين إلي استحداث قوة عمل لديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، وكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلي درجة أكبر من ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من اجل بقائها ونجاحها وازدهارها. **وتتمثل أبعاد التمكين والتي حددها (McGoldrick 1994 Lay and) فيما يلي:**

- المهمة: ويقصد بها حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينة من اداء المهام التي وظف من أجلها.
- تحديد المهمة: والتي تركز علي مساحة الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم.
- القوة: وتشير إلي الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
- الثقافة: وتعني مدي تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين. ويمكن القول ان تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولي علي الثقة في الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، واتباع أساليب وسلوكيات تشجع علي تمكين العاملين كتفويض المسئوليات، وتعزيز قدرات المرءوسين علي التفكير بمفردهم، وتشجيعهم علي طرح أفكار جديدة وإبداعية. وإن إفساح المجال أمام الأفراد

للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم علي الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل. وتتمثل خطوات تنفيذ التمكين فيما يلي: تحديد أسباب الحاجة للتغيير والتغيير في سلوك المديرين، بالإضافة إلي تحديد القرارات التي يشارك فيها المرءوسين، وتكوين فرق العمل، والمشاركة في المعلومات، هذا إلي جانب اختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب، ووضع برنامج للمكافآت والتقدير.

ويتطلب التمكين تدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات، والإدارة الفعالة التي تملك الرؤية وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين، هذا إلي جانب هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسئولية وتطوير المهارات، كما تتطلب فكرة التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز علي التوجيه إلي القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يشير إلي ضرورة التغيير الجذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرءوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلي الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرءوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلي المشاركة في اتخاذ القرارات. إذن تؤدي سياسة التمكين إلي كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً ومتسعاً للقيام بالعمل وإعطاءهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي يعمل بها الكثير من المنظمات، ولكي يكتُب لعملية التمكين النجاح لابد أن توليه الإدارة الاهتمام الكافي وتعمل علي ربط برنامج التمكين

بأهداف وقيم المنظمة، وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل الي نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية.

تهدف عملية التمكين إلي استحداث قوة عمل لديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، وكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلي درجة أكبر من ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من اجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

وإزاء أبعاد التمكين خلصت الدراسات المسحية إلى أهمية تحقيق الشمولية بدراسة أبعاد التمكين، الأمر الذي أفضى إلى الاتكاء على الدراسات التطبيقية التي أكدت على الابعاد التالية : (بثينة العبيدين، 2004) (حسين الطراونة، 2006) (عبدالله البريدي ونورة الرشيد، 2012)

- تفويض السلطة : هو تنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة .
- المشاركة : هي ان تمنح الإدارة حرية وفرصة للموظفين لاتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية .
- التحفيز الذاتي : الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه .
- العمل الجماعي (فرق العمل) : هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي

من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارت المطلوبة .

- تطوير الشخصية والنمو الذاتي : شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية .
- التقليد والمحاكاة : اكتساب مهارات جديدة بتقليد السلوك المميز لبعض الموظفين .

إدارة الموارد البشرية في ظل مدخل الجودة الشاملة :

ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدين الماضيين على المستويين الرسمي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، واخذ المعنى لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيس الذي تدور حوله فروع العلوم الاجتماعية، والاقتصادية، والتربوية، وأصبح واحداً من الأقسام الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي في الكثير من المنظمات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمنظمة وتحسين سمعتها .

ويشير (صالح عليمات، 2004) إلى أن الجودة الشاملة هي مجموعة من المعايير والسمات الي يجب توافرها في جميع عناصر المنظمة او العملية في المنظمة سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المنظمة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام المثل والفعال لجميع

الإمكانات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملاءمته لهذه الإمكانات .

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية معاصرة جوهرها : نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) . ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة ، وتقوم على مسؤلية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين، لإشباع حاجات وتوقعات العملاء . ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المستويات الإدارية ومواضع الأداء في كافة الوحدات التنظيمية (قطاعات، الإدارات، أقسام) . ويتوجة مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل أساسا للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة ، وخفض التكلفة ، ورفع مستوى رضاء العاملين، وزيادة الحصة السوقية ، والنمو . (أحمد سيد مصطفى، 2005)

ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها وهي : (محمد العزاوي، 2005)

اولا : الإدارة : يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من اجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته .

ثانيا : الجودة : تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة او الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية .

ثالثا : الشاملة : تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون .

يعرف (سيهكتر , Sehcter) المشار اليه في فؤاد حلمي ونشأت فضل 1998 إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن ."

ويعرف جابلونسكي (1991 , Jablonski) إدارة الجودة الشاملة بأنها استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء العمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر .

ويعتبرها أحمد الخطيب (2000) فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهه التي يستند اليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين .

تناول (Slack . et .al, 1998) مفهوم T Q M باعتبارها فلسفة إدارية للأعمال توضح كيفية الدخول لإدارة الجودة الشاملة، **فهي طريقة للتفكير وإدارة العمليات تشمل التركيز على التالي :**

1- تلبية حاجات وتوقعات الزبائن .

2- تغطية (مشاركة) جميع أجزاء المنظمة .

3- التعرف على جميع الكلف المرتبطة بالجودة وخاصة كلف التشغيل .

4- الحصول على الأشياء الصحيحة من المرة الأولى .

5- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين .

6- عملية مستمرة للتطوير والتحسين .

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة على علم بأن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد وأن ذلك هو الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجية جهودهم بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك هي محور الإهتمام وربحية المشروع .

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ منها تلك المبادئ ذات العلاقات المباشرة (المورد البشري) كما أوردها (ديمنج) في نقاطه الأربعة :

- إستخدام طرق حديثة للتدريب والتعلم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة .
- تبني أساليب حديثة في الإشراف وأن يكون هدفها مساعدة العمالة .
- لكي يعمل كل عضو من أعضاء المنظمة بطريقة فعالة يجب أن تشعره الإدارة بالأمان، والإطمئنان في العمل .
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم المستوى والجدارة .

- إقامة مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي .

- وضع جميع العاملين في المنظمة في صورة مجموعات عمل من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية . (عبدالرحمن توفيق، 2000)

وبين راست وآخرون (1996) ان تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن ان تحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، **يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها :**

1- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .

2- رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة .

3- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .

4- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل .

5- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المنظمة .

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المنظمة نتيجة لإلتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها : (صالح عليمات، 2004)

- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك .

- تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة .

- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين .

- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم في ضوء المناخ التنظيمي الذي يتكيف مع المنظمة وأهدافها .

مما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة : فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخلين والخارجين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم . **من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق التالي** : (شبراوي، 1995) (محمد العزاوي، 2002)

1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات .

3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء .

4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات .

5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء .

6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .

7- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة .

8- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة .

9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر على المدى البعيد .

10- تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المنظمة .

ليس هناك تحديد دقيق متفق عليه بين الجميع على تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة . **ويمكن أن تحدد الأفكار الرئيسة التي تقوم عليها هذه العملية في الأبعاد التالية** : (محمد عبدالغني ، 2009)

1- التركيزعلى العميل داخل المنظمة (العاملين، والعملاء) : وذلك عن طريق قيام تلك المنظمات بشكل مخطط بإدخال جميع المعلومات عن رغبات وردود فعل العملاء في عمليات التخطيط واتخاذ القرار في عملية إنتاج وتوزيع الخدمات .

2- التركيز على إستمرار تحسين العمليات التنظيمية من خلال رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجيهاً موحداً للتنظيم يتلاشى التكرار والصراع الوظيفي، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات والمهام الموكلة لكل فرد مع توافر السلطات والصلاحيات المناسبة .

3- التركيز على وجود قاعدة بيانات دقيقة : حيث يتطلب ذلك أهمية وجود نظام لدخول وتخزين واسترجاع المعلومات، ويساعد في اتخاذ القرارات والقيام بالتحليل الدوري للأوضاع حتى يمكن تحقيق التطوير المستمر .

4- التركيز على العمل الجماعي وبناء فريق العمل : على ان تحقيق النجاحات الفردية للأفراد لا يمنعهم من العمل على تحقيق نجاح المنظمة، حيث ان نجاح كل من الأفراد والمنظمة على التعاون بينهما .

5- التركيز على إندماج المرؤوسين في العمليات والمراحل المختلفة لإدارة الجودة الشاملة : من خلال الإعداد والتدريب وتوصيل الرؤى الجديدة إليهم بصورة مستمرة ومناسبة .

6- التركيز على القيادة الصحيحة والفعالة لإدارة الجودة الشاملة : وبصفة خاصة الإدارة العليا ليس في مرحلة التخطيط فقط ولكن في مرحلة التنفيذ أيضاً ، حيث أنه من الضروري أن تقدم القيادات العليا المثل حتى تسهل إجراء عمليات التنفيذ ، والتخلي عن الأساليب التقليدية المستهلكة للوقت والجهد .

7- التركيز على التحسين والتطوير الدائم : ويعني ذلك البحث دائماً عن الأداء في كافة المراحل والعمليات والجوانب المختلفة في المنظمة وليس في عمليات الإنتاج سواء للسلعة أو الخدمة ويتم ذلك من خلال التركيز على الجودة .

8- التعليم والتدريب المستمر : هو شهادة الضمان للسعي في إتجاه تحقيق مستوى الجودة المطلوب، ويجب ان يشمل جميع العاملين وعلى كافة المستويات .

الجودة المرتفعة – ماذا تعني عند اليابانيين :

إن تحقيق مستوى عال من الجودة بالنسبة لهم يعني استغلال المستحيل من خلال ضمان أعلى مستوى من الجودة لمنتجاتهم وخدماتهم – فالجودة المرتفعة **تساهم في تحقيق ما يلي** : (ابو قحف، 2004)

أ- تخفيض تكاليف الإنتاج .

ب- ارتفاع الإنتاجية للعامل وللمنظمة ككل .

ت- تخفيض تكاليف الإشراف والتفتيش .

ث- تخفيض الوقت الضائع أو تجنب الوقت اللازم لإعادة الصنع أو الإصلاح للوحدات المعيبة .

ج- تخفيض التالف والعادم .

ح- تخفيض المخزون وتكاليفه .

خ- ارتفاع معنويات الأفراد .

د- ضمان تحقيق مركز تنافسي مرتفع المستوى محليا ودوليا .

ويمكن القول ان في اليابان بدأوا عدم إحالة أي عامل إلى المعاش عند بلوغه سن معين منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، والعمل مدى الحياة كسياسة أو كنظام مطبق في حوالي ثلث عدد الشركات، إن العمل مدى الحياة يعني بالنسبة للمدير الياباني استثمار طويل الأجل بالرغم من ارتفاع تكلفته ،وطالما أن الموارد البشرية تعني استثمارا طويل الأجل فإن هذا يستلزم – من وجهة نظرة – ضرورة التخطيط والاختيار الجيد للعمالة، ولزيادة قيمة هذا النوع من الاستثمار فإن الأمر يستلزم ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر، ونتيجة للتدريب المستمر والتنمية الدائمة لمهارات وقدرات العاملين أصبح من السهل التغلب على أي مشكلة تحدث في أي منظمة .

تحديات نظم الأداء المتميز في العمل :

1- التغير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة .

2- التغير في هيكل المنظمة .

3- التغير في طبيعة العمل الإداري .

4- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة .

5- تغير طبيعة المسار الوظيفي .

التحديات الاجتماعية :

1- التغيرات الديموجرافية .

2- التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة .

3- إزالة فجوة المهارات .

4- التغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين .

5- التغيرات التشريعية والقضائية ، وتغير العرف والتقاليد الاعتبارات الأخلاقي .

نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

فكرة نظام معلومات الموارد البشرية كجزء من نظام المعلومات الادارية يقوم على أساس استخدام قاعدة البيانات بالحاسب الآلى التى تحتوى على كافة البيانات التى يتم الحصول عليها نتيجة ممارسة الأنشطة المختلفة بالمنظمة وكذلك للبيانات الخارجية وتعمل على إمداد كافة المديرين بالمعلومات اللازمة . واذا كانت نظم المعلومات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية فإنها تؤدى على تعظيم استفادة المنظمة من وجود هذه النظم لتحقيق أهدافها .

ويمكن تعريف نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بأنه هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد ، والمعدات ، والإجراءات لتجميع بيانات من البيئة الداخلية ، والخارجية عن الموارد البشرية وتخزينها ، وتحديثها

بصفة مستمرة أو تشغيلها لتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لمتخذى القرارات سواء في مجال إدارة الموارد البشرية أو أى مجال آخر . (الزيادى، 2004)

إن توفير كافة البيانات لمكونات نظام الموارد البشرية بقاعدة البيانات بالحاسب الآلى يؤدى إلى توفير المعلومات عن الموارد البشرية لمتخذ القرارات . لذا يجب

توفير البيانات التالية بقاعدة البيانات :

بيانات عن ظروف العمالة في سوق العمل، والمنظمات المنافسة، ومصادر الحصول على القوى العاملة، والقيد البيئية المفروضة على المنظمة سواء داخلية أو خارجية مثل القوانين الحكومية، والنواحى الساسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسكانية، والتعليمية، والتكنولوجية ...الخ

وأن تتضمن قاعدة البيانات بيانات عن عدد العمالة في مختلف التخصصات والدرجات والمستويات داخل المنظمة، وكذلك البيانات التي تخص كل عامل داخل المنظمة من ناحية الأسم، والسن، والجنس والنوع والحالة الاجتماعية، والدرجة ورقم الوظيفة، وتاريخ الميلاد، والمؤهلات العلمية، وتارخ الإلتحاق بالعمل، والخبرات، والتدرج الوظيفي، والعمل السابق إن وجد، ودرجة المهارة والإدارة او القسم الذى يعمل به كل عامل، والتدريب الذي حصل عليه، وتقييم أداءه، والمرتب، وساعات العمل اليومى والحوافز الأخرى، والتأمينات الاجتماعية، والمعاشات .

وأن تتضمن قاعدة البانات بيانات عن الهيكل التنظيمي ونظام توصيف الوظائف، وتقييمها ، ونظم الإختيار والتعيين والتدرج الوظيفي وتخطيط المسارات الوظيفية والخطة التدريبية لمختلف المستويات الوظيفية بالمنظمة ومعدلات الغياب، ودوران العمل، ومعدلات حوادث وإصابات العمل، ومعدلات الشكاوى والجزاءات، وكذلك إنتاجية العنصر البشري، ونظام الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية الآخرى المقدمة للعاملين .

وبتوفير كافة البيانات السابقة بقاعدة البيانات بالحاسب الآلى عن الموارد البشرية بالمنظمة وتحديث تلك البيانات أولا بأول وفقا للمتغيرات التى تحدث وعن تشغيل هذه البيانات يمكن توفير المعلومات المناسبة عن الموارد البشرية وقت الحاجة اليه

أهمية نظم المعلومات :

إن انتشار تكنولوجية المعلومات كان الأساس الذى أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التى نستطيع أن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإدارى إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكزالعمل المختلفة بالمنظمة، كما ان نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبة يومي واسترجاعها عند الحاجة . **وهنالك أنماط كثير ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي إلى كثيرة جدا أهمها :** (السكارنة، 2010)

1- تقوية الوضع التنافسي للمنظمة .

2- تحسين الكفاءة، والفاعلية للمنظمة .

3- رفع مستوى الإنتاجية .

4- تمكين المدراء من تخصيص وقت اكبر للمهام الإستراتيجية .

5- توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة .

6- المساعدة في تنفيذ القرارات .

7- انجاز المهام الإدارية المختلفة على الوجه الأكمل .

8- مساعدة الإدارة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة اكبر.

9- تقديم خدمات جديدة أفضل .

10- زيادة العائدات .

11- تخفيض التكاليف .

12- فتح فرص جديدة وأسواق جديدة .

13- تحقق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .

14- اشتراك جميع الإدارات في المنظمة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

تواجه المنظمات العديد من التحديات التنافسية المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بها مما يلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص آثارها المتعددة . ومن بين هذه التحديات : تحديات العولمة،

وتحديات الجودة، وتحديات نظم الأداء المتميز في العمل، هذا بجانب التحديات الاجتماعية .

إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة :

ساهمت عديد من العوامل في زيادة الإتجاه إلى العولمة، فزيادة حدة المنافسة، والتقدم التكنولوجي الهائل، وإرتفاع تكلفة الإنتاج، والحاجة على اسواق جديدة، كل هذه العوامل دفعت كثير من الدول إلى محاولة التوسع والخروج عن نطاق الحدود الإقليمية لتبحث عن الأسواق الجديدة عبر دول العالم الأخرى .

يتجه إقتصاد العالم الآن لكي يكون أكثر تفاعلا عالمياً ، حيث تعبر معظم المنتجات الآن كل الحدود والحواجز الدولية لتغزو أسواق العالم، ولا تقتصر هذه المنتجات على أنواع معينة، بل إنها تشمل الموارد بجميع أنواعها من مواد خام، ورأس مال، وخدمات مثل التأمين وأنظمة الإتصال، وادارة الأفراد .

لقد أدى الإتجاه إلى العولمة، وزيادة إتجاة منظمات الأعمال إلى الساحة الدولية ، إلى التأثير على جميع وظائف المنظمة (إنتاج، أفراد، وتمويل، وتسويق) وبصفة خاصة على وظيفة إدارة الموارد البشرية .

والمنظمات متعددة الجنسية لكي تبني وتحافظ وتنمي شخصيتها وتواجدها تحتاج لأن تقاتل وتكافح لتحقيق التوافق في طرق وأساليب إدارة أفرادها على أسس عالمية . ومع هذا فإنها لكي تكون ذات كفاءة ولكي تعمل بفعالية محليا فهي تحتاج أيضا إلى تبني تلك الأساليب والطرق المناسبة للمتطلبات الثقافية الخاصة بالمجتمعات

المختلفة . فبينما تدعو عولمة الأعمال إلى زيادة التوافق، فإن اختلاف البيئات الثقافية يمكن أن يدعو إلى التمايز .

ونتيجة لهذا الصراع فإن المحصلة النهائية هي محاولة التكيف مع هذه المشكلة بترك إدارة الموارد البشرية مع عدد معين من المشاكل التي تحل في المجال الدولي . **ومن ضمن القضايا التي تتعلق بهذه المشاكل ما يلي** : (راوية حسن ، 2004)

1- كيفية تناسب وملائمة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الدولية .

2- تحديد ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تصمم على مستوى الإدارة الرئيسة، وتلك التى تحدد على المستوى المحلى، ومن الذى يقوم بتحديدها، ومتى يستدعى الأمر استخدام فرق دولية .

3- كيفية توصل المنظمة لاتفاق على أهداف المنظمة، بينما تسمح بالمسارات المختلفة (وطنيا ومحليا) لتحقيق هذه الأهداف .

4- تحديد مدى الإتساق المطلوب تحقيقه في سياسات إدارة الموارد البشرية، وتحديد أي السياسات يجب أن تكون عالمية وأي منها يكون محليا، وفي حالة ما إذا تم (عولمة هذه السياسات) فيجب تحديد ماهية الدولة التي ستطبق قوانينها وممارستها الثقافية مع الأخذ في الإعتبار النواتج التنظيمية المتحققة من جراء تطبيقها .

5- تحديد ماهية الجنسيات التى ستمثل في الإدارة المركزية وكذلك في الفروع المختلفة .

6- تحديد حجم التمثيل الخارجي الذى سيتحقق، هل الدولة الأم إلى فروع أجنبية، أم فروع أجنبية إلى الدولة الأم، أم جنسيات من دولة ثالثة، أم فروع أجنبية إلى فروع أجنبية .

7- كيفية إدارة عملية التمثيل الخارجي وكيفية الحكم على الاستعدادات الإدارية المستقبلية، وكذا الأداء في ظل اختلاف المعايير من دولة إلى أخرى .

8- كيفية إدارة المستقبل الوظيفي بتوافق وإنسجام دولي .

ويلاحظ أن هذه النوعية من المشاكل ليس هى النوعية الوحيدة من المشاكل التى يجب أن تتناولها الإدارة الدولية للموارد البشرية، بل عليها أيضا أن تتعامل مع المشاكل التقليدية والقضايا الأخرى اليومية الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل : التعيين، والتدريب، والتنمية، والتعويضات، والعلاقات العمالية، والأمن، والصحة .

وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة :

1- تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي : يتوقف مدى نجاح المنظمات متعددة الجنسية على الكيفية التى تقوم بها المنظمة بإختيار، وتدريب وإدارة مواردها البشرية . وتزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى الدولى والعالمى، كلما إتجهت المنظمات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية، والإستراتيجية في تفكيرها .

2- تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد : تحتاج المنظمات التى تريد أن تنافس الأسواق العالمية إلى تنمية عدد من المديرين من ذوى الخبرة في المجال الدولى، والذين يكون لديهم توجهات دولية . فمن الناحية

الإستراتيجية من المفيد جدا أن يكلف الفرد بمهام عبر المجتمعات المختلفة . مما يساعد المنظمة في تنمية هذه المهارات الدولية . ويمثل التدريب جزءا من النظام المتكامل للتنمية الشاملة للموارد البشرية.

وبصفة عامة يمكن القول ان تدريب الأفراد العالمين خارج وطنهم الأصلي، أو في أى منظمة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التى تفيد في تحسين وتطوير أداء الأفراد ، وزيادة فرص نجاحهم في العمل . وأيضا في تطوير الأفكار والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، وتطبيق الإستراتيجيات على المستوى العالمي .

3- **تقييم الأداء في البيئة الدولية** : تختلف عملية الأداء عبر الدولة والثقافات المختلفة في جوانب متعددة . ويتفق معظم المديرين على أن العوامل التى يجب تقييمها في مجال المهام في ظل العولمة ، هى العوامل التى يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل فى هذه المهام ومنها : المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة ، الساسية للأعراف والقيم الأجنبة ، فهم الإختلافات فى الممارسات العمالية ، والعلاقات بالعملاء و سهولة التكيف مع الظروف غير العادية .

العوامل الواجب مراعاتها لمواجهة التحديات المعاصرة والمتطلبات المستقبلية للموارد البشرية : (عبدالرحمن توفيق، 2010)

1- العمل على تنوع قوة العمل وتباين تخصصاتها .

2- زيادة الحاجة إلى المعرفة عن العمل، مما يتطلب الحكمة والتميز والمرونة والانتماء الذاتي بشكل يفوق الحاجة إلى العمل وفق اجراءات نمطية واحدة .

3- زيادة وإدراك الأفراد لقيمة العمل والتفاعل .

4- تغير طبيعة العقد المبرم بين المنظمة والعاملين .

5- ازدياد اهمية برامج الرعاية والتوجية التي تقدمها المنظمة لتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة، ودمج الموظف في ثقافتها وقيمها .

المناخ التنظيمي :

الرضا والمناخ الوظيفي تعابير نالت اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء السلوكين لما لهما من أهمية في رفع إنتاجية العمل، لأن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به .

أن المناخ التنظيمي يعبر عن ظاهرة إنسانية غير ملموسة لايمكن تحسسها او تجسيدها مادياً، إلى جانب كونها تمثل إحدى المفاهيم المنظمة المعقدة غير واضحة المعالم .(Guion ,1973)

إن الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا المفهوم تعود إلى التراث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أكدت على أن اللجوء المادي للعمل ليس كل شئ في الحياة المادية، وأن المنظمة ليست مستودعاً للعناصر المادية والإنسانية، وإنما هي تعبير عن انماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي تخلق بيئة عمل إنسانية لها من الأثر في الاتجاهات المستقبلية لنشاط المنظمة ما يعادل أو يفوق في بعض الأحيان تأثيرات الجوانب المادية في تلك الاتجاهات .(نجم العزاوي وعباس سين ، 2010)

أهمية دراسة المناخ التنظيمي :

تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية : (Sharplin , 1985)

- مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها .
- تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى .
- المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة افضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي .
- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه .
- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات لما توفر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة .

مداخل المناخ التنظيمي :

يمكن أن نميز نوعين من المداخل إلى المناخ التنظيمي هما : (H P and Sims , L. 1975)

اولاً : المدخل الموضوعي : وهو يركز على التميز بين المنظمات بحسب متغيراتها ذات الخصائص الموضوعية : كالحجم، ومستويات الصلاحية ونسبة أفراد الإدارة إلى أفراد الإنتاج، ونوعية القواعد الرسمية، وعمر المنظمة، وعدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية .

ثانيـاً : المـدخل الـذاتي :وهـو يركـز علـى مشـاعر الأفـراد الإداركيـة – المدخل الإدراكـي – الـذي يقضـي إلى تقـديم وصـف معـين لإجمـالي المـتغيرات المدروسـة معـاً في المنظمـة الواحـدة، وذلـك باعتمـاد أسلوب اسـتمارة الاسـتبيان، وعليـه فـإن هـذا المـدخل يعد الفـرد عنصـراً أساسياً في عملية تشخيص بيئة العمل الإنسـانية في المنظمـة، **فضـلاً عـن أن الافتراضات الأساسية لهذا المدخل تستند إلى اعتبار المناخ المنظمـي محصلة التالية :**

1- البيئة .

2- خصائص الشخص المدرك لتلك البيئة .

3- عملية التفاعل بين خصائص البيئة وخصائص الشخص المدرك .

يشـير المنـاخ التنظيمـي إلى علاقـة متشـابكة بـين كـل مـن خصائص التنظيم وطبيعـة إدراك الفـرد لمجموعـة مـن المـؤثرات التنظيميـة تتـدخل في التـأثير علـى اتجـاه الفـرد نحـو العمـل، ومـا يـنجم عـن مـدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد . وقد ارتبط تعقـد وتشـابك المفهـوم بتعـدد الأطروحـات النظريـة فتـارة يـتم تنـاولـه مـن الجانب الاجتماعي وأخرى من الجانب النفسي .(رسمي، 2004)

عـالج كـل مـن ريـزو وهـاوس المشـار اليـه في (رسمـي، 2004) المنـاخ التنظيمـي مـن خـلال تحليـل الجانـب البنـائي بإرجاعـه إلى عناصـره الأساسية بجانب تحديد أثر كل من المتغيرات التالية : نمط الإشـراف، بـرامج الانتقـاء، التـدريب وأسـلوب الترقـي علـى اتجاهـات وإدراك الفـرد نحو الإدارة . **وقد وضعا مقياسا للمناخ التنظيمـي يتنـاول مجموعـة مـن الأبعاد يندرجوا تحت ما يلي :**

1- توقيت اتخاذ القرار : سرعة اتخاذ القرار، الوضوح، الدقة، مدى الثبات / تغير الخطة، مدى إدراك طبيعة المتغيرات التى تتداخل في عملية اتخاذ القرار.

2- الاتصال الصاعد : سرعة الاتصال، حجم المعلومات التى يحتاج إليها الرؤساء، معوقات الاتصال .

3- الرسمية : التوصيف الوظيفي، تحديد الأدوار، معايير الأداء والتقويم المستخدمة .

4- التعيين والترقية من خارج التنظيم (العمل) : نسبة شغل الوظائف العليا من خارج التنظيم دون الاستعانة أو العمل على تصعيد أفراد التنظيم من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى .

5- معيير الترقية : مدى اسناد عملية الترقية على الأداء / الأقدمية أو الأساليب الملتوية .

6- ضغط العمل : حجم النشاط في مقابل الوقت المحدد للأداء .

7- النمو المهني : توقعات الإدارة نحو الأفراد، مدى إسهام الرؤساء في إرشاد وتعليم الأفراد .

8- العمل الجماعي : كيفية ومستوى العمل الجماعي، مدى قبول الجماعة للتغيير في اتجاهات الإدارة .

9- تعاون الجماعة : مدى مستوى التعاون، التنسيق بين أفراد الجماعة في أداء العمل .

10- سلسلة الأوامر : ويشير إلى مراكز اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي

11- درجة تشويه المعلومات المطلوبة .

12- الاتصال العام : وتشير إلى الحالة العامة لعملية الاتصال داخل المنظمة.

13- تعريف وتحديد العمل : وتشير إلى درجة متطلبات العمل، مستوى التنسيق بين الوظائف، مستوى الأداء والتغذية الرجعية .

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية :

تتعامل الإدارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية: (السلمي، 2001)

- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي .
- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليلت، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات .
- تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة العمال ومتطلبات تطويرها .
- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعاييرإدارة الجودة الشاملة .
- تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة .

- تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والأنجاز .
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء
- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسئولين عنها .
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة .
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات الجودة المطلوبة .
- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم إعادة الهندسة لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها .

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

م	العبـــارات	3	2	1
1	المـورد البشـري هـو في الأسـاس قـدرة عقلية وإمكانات فكرية .			
2	المــورد البشــري مصــدر للمعلومــات والأفكــار والابتكــارات لابــد مــن اســتثماره وتوظيــف قدراتــه بشــكل إيجابي .			
3	المـورد البشـري قـادر علـى وراغـب في المشـاركة الفاعلـة في حـل مشـكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤليات .			
4	تكامـل عمليـات إعـداد وإدارة وتنميـة المـوارد البشـرية في منظومـة متجانسـة تعكـس الاهتمامـات الاسـتراتيجية للمنظمة .			
5	التــزام جميــع عمليــات إدارة المــوارد البشـرية بقواعـد ومعـايير إدارة الجـودة الشاملة .			
6	تصميم اسـتراتيجية إعداد وإدارة وتنميـة المــوارد البشــرية وإدماجهـــا في الاستراتيجية العامة للمنظمة .			
7	تطبيـق مفـاهيم وأسـاليب إدارة الـداء بمـا تتظمنـه مـن تحديـد أهـداف الأداء للفـرد أولجماعة العمل .			

1	2	3	العبـــارات	م
			تـوفير متطلبـات ومسـتلزمات الأداء، ثـم المتابعـة والتقيـيم والمحاسـبة علـى النتـائج والإنجاز .	8
			الاسـتثمار في زيـادة الرصـيد المعـرفي للمـوارد البشـرية واسـتثماره في تطـوير الأداء .	9
			تعميـق وتكثيـف اهتمـام القيـادات الإداريـة العليـا بقضـايا تنميـة المـوارد البشـرية ورفـع المسـتوى التنظيمـي والإداري للمسئولين عنها .	10
			تحديـد هيكـل الخـبرات والمهـارات والخصـائص للمـوارد البشـرية المتناسـبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة .	11
			تحليل الهياكل الحالية للموارد البشـرية وقيـاس الفجـوة بينهـا وبـين الهياكـل المطلوبة .	12
			تصـميم الخطـط والـبرامج لسـد فجـوة المهـارات والقـدرات وإحـلال العناصـر المؤهلـة والمدربـة بمـا يتفـق ومسـتويات التقنيـة وأسـاليب الإنتـاج ومسـتويات الجودة المطلوبة .	13

نموذج إدارة الموارد البشرية

1	2	3	العبارات	م
			نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:	
			نقلة فكرية شاملة .	1
			نتاج التطورات التقنية والعلمية .	2
			يتوافق ومعطيات عصر العولمة .	3
			نتاج التفكير والإبداع الإنساني .	4
			يكرس الإنجاز وتحقيق النتائج .	5
			يؤكد السعي نحو التميز .	6
			يتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية الإيجابية .	7
			يتعدى الشكليات ويركز على المضمون	8
			يتعامل في الأزمنة (الماضي ،والحاضر، والمستقبل) ويتعامل في الوقت الحقيقي .	9
			مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:	
			تحليل المناخ الداخلي والخارجي لتحديد الفرص والإمكانات ومعالجة القيود والمعوقات .	10
			تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .	11

م	العبارات	3	2	1
12	البحث والاستقطاب والاختيار الاستراتيجي .			
13	التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات البشر .			
14	التمكين والتوجية والإشراف الإيجابي .			
15	التقييم الاستراتيجي للأداء والقياس الموضوعي للكفاءة .			
16	التدريب المستمر أثناء وخارج العمل .			
17	التعويض العادل ماديا ومعنويا عن الجهد المبذول .			
18	الرعاية المتكاملة اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا .			
19	استثمار الفكر والقدرات الذهنية وإطلاق الفرص للإبداع والابتكار .			
20	تخطيط التقدم الوظيفي والمساندة المستمرة للوصول إلى مستويات الأداء الأفضل .			
21	إيجابية الحفز والتشجيع .			
22	موضوعية المساءلة .			

1	2	3	العبارات	م
			الاستثمار الإيجابي لمواطن القوة والتميز والتعامل الإيجابي مع مواطن الضعف في الموارد البشرية .	23
			خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :	
			التكمل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.	24
			قبول التغيير والتعامل الإيجابي مع المتغيرات .	25
			المتابعة النشطة لظروف ومتغيرات سوق العمل .	26
			بناء النظم والإجراءات باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات .	27
			حشد طاقات وقدرات الموارد البشرية وتوظيفها لتحقيق التميز .	28
			تطبيق مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية .	29
			التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة .	30
			السعي لتنمية العمل الجماعي واستثمار قدرات فرق العمل المتكاملة .	31

1	2	3	العبارات	م
			التركيز على خلق المهارات والقدرات لتنمية الميزات التنافسية .	32
			دعم اللامركزية وديمقراطية الإدارة .	33
			المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي التميز وتتيح فرص الإبداع .	34

الدليل المتكامل لتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية :

1	2	3	4	5	العبارات	م
					المنظمة والتحديات البيئية :	
					أهداف المنظمة واستراتيجيتها .	1
					الخطط طويلة وقصيرة الأجل للمنظمة .	2
					طبيعة عمل المنظمة وأنشطتها الرئيسة والفرعية.	3
					الموارد المادية والمعنوية المتاحة للمنظمة .	4
					أهم ملامح البيئة المحيطة بالمنظمة.	5
					العلاقة بين البيئة والمنظمة (نواحي التأثير والتأثر) .	6
					أهم الفرص والمخاطر البيئية .	7
					ثانيا : أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية :	

م	العبـــــارات	5	4	3	2	1
8	أهـــداف إدارة المـــوارد البشـــرية بالمنظمة وغاياتها .					
9	الأهـــداف محـــددة ومكتوبـــة ومفهومة .					
10	الاتفاق على الأهداف بين الموارد البشرية والإدارات الأخرى .					
11	مواكبـــة السياســـات محـــددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية .					
12	تحليل المشكلات التي تعترض سياسات الموارد البشرية .					
	ثالثا : تخطيط الموارد البشرية :					
13	الخطـــط الواضـــحة والمحـــددة والمعتمدة لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية .					
14	الوقوف بدقة على المعروض من القوى بالمنظمة .					
15	دراسة نواي التكامل بين تخطيط الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخرى لإدارة الأفراد .					
16	تحليـــل المشـــكلات المتعلقـــة بتخطيط الموارد البشرية .					
	رابعا : تنظيم إدارة الموارد البشرية:					
17	الوحدة الإدارية المسئولة عن الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي (إدارة – قسم – وحدة صغيرة) .					

م	العبـــــارات	5	4	3	2	1
18	ملاءمـة هـذه الوحـدات لمتطلبـات العمل بالمنظمة .					
19	شمول تنظيم إدارة الموارد البشـرية لكل الوظائف التي تمارسها .					
20	احتفاظ إدارة الموارد البشرية بدليل إرشـــادي مكتـــوب لمختلـــف اختصاصاتها .					
21	تحديـــد علاقــــات إدارة المـــوارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمنظمة					
22	تحديد المسئوليات المتعلقـة بـإدارة الموارد البشرية .					
23	توزيـــع المســئوليات والأدوار علـــى الأفـراد والعـــاملين بـــإدارة المـــوارد البشرية توزيعا عادلا .					
24	توفر الأعداد الكافية من الأفراد لممارســـة مهـــام إدارة المـــوارد البشرية.					
25	تـــوازن المســئولية والواجبـات مـــع الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية .					
26	اتصــــال إدارة المـــوارد البشـــرية بالجهات الخارجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية .					
	خامسا : تليل وتصميم الوظائف :					
27	اهتمـــام المنظمـــة بعمليـــة تحليـــل وتصميم الوظيفة .					

1	2	3	4	5	العبــــارات	م
					وجـود نمـاذج تحليـل الوظـائف وتحديثها .	28
					اسـتخدامات تحليـل الوظـائف لخدمة سياسات الموارد البشرية .	29
					المداخل التي تعتمد عليها المنظمة في تحليل الوظائف .	30
					محتويات بطاقات التحليل ومدى كفايتها .	31
					سادسا : الاستقطاب والاختيار والتعيين :	
					مصادر الاستقطاب وأهمية كل منها .	32
					المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية وأهمية كل منها .	33
					الإجـراءات التفصـيلية المتبعـة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بالمنظمة .	34
					المصادر الداخلية للحصول على المـوارد البشـرية ومزاياهـا ، ومـا يتعلق بها من مآخذ .	35
					تحليـل المشـكلات المتعلقـة بالاختيار والتعيين .	36
					المشكلات المختلفة فنهاء الحياة الوظيفية للمورد البشري .	37

م	العبـــــارات	5	4	3	2	1
	سابعا : تقييم الوظائف وتحديد الأجور :					
38	أهداف برامج الرواتب والأجور.					
39	نظـتم واضـح ومحـدد لتقيـيم الوظائف وتحديد الأجور .					
40	طـرق تقيـيم الوظـائف المتبعـة وأهميتها في التطبيق .					
41	تحليـل العوامـل المـؤثرة في بنـاء هيكل الأجور العادل .					
42	المشكلات التي تواجه المنظمة في تقييم الوظائف وتحديد الأجور .					
43	مواكبة الأجور في المنظمة لمثيلتها السائدة في سوق العمل .					
	ثامنا : التدريب والتنمية :					
44	الأهـداف المحـددة لتـدريب المـوارد البشرية وتنمية كفاءتها .					
45	تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة لمختلف فئات الموارد البشرية .					
46	الخطـة التدريبيـة للمسـتويات والإدارات المختلفة بالمنظمة .					
47	الجهـات المسـئولة عـن الخطـة التدريبية ، والمشرفة على تنفيذها .					

م	العبـــــارات	5	4	3	2	1
48	البنود والمخصصات المالية المحددة للإنفاق على التدريب والتنمية .					
49	التـدريب داخـل وخـارج المنظمـة بمختلف أشكاله .					
50	الاسـتعداد وتـوفير الإمكانـات التدريبية المختلفة .					
51	تقويم النشاط التدريبي .					
	تاسعا : تقييم الأداء :					
52	أهداف واستخدامات تقييم الأداء .					
53	وضع معـدلات الأداء، وبيـان أهـم خصائصها .					
54	مساهمة طرق تقييم الأداء الحالية في القيـاس الحقيقـي لأداء المـوارد البشرية .					
55	تحديد القائمين بعملية التقييم .					
56	إعـلان نتـائج التقيـيم ومناقشـتها والإفادة من نتائج التغذية المرتدة .					
	عاشرا : الحوافز والمزايا :					
57	تحديـد أهـم الحـوافز المقدمـة للموارد البشرية (المادية – المعنوية)					
58	أهداف نظام الحوافز .					

م	العبــــارات	5	4	3	2	1
59	رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع .					
60	الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير نظم الحوافز ومتابعة إشباعها لحاجات العاملين ودفعها.					
61	المزايا العينية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين .					
	حادي عشر : نظم معلومات الموارد البشرية :					
62	مكانة نظام الموارد البشرية ضمن إطار نظام المعلومات الإدارية .					
63	أهداف نظام معلومات الموارد البشرية .					
64	مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية .					
65	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية .					
66	أنواع نظم معلومات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة .					
67	المجالات التي تستخدم فيها نظم معلومات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة .					
68	تحليل العوامل المعوقة لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية .					

م	العبـــــارات	5	4	3	2	1
	ثاني عشر : علاقات العمل :					
69	اتجاهـات الأفـراد نحـو الوظـائف التي يؤدونها.					
70	درجة الرضا الوظيفي السائدة بين الأفــراد ومــدى اختلافهــا بــين الإدارات والأقسام .					
71	مظاهر عدم الرضا ، أو انخفاض الروح المعنوية .					
72	التعـــرف إلى درجـــات الانتمـــاء التنظيمي لدى العاملين .					
73	دراسـة أنمـاط الصـراع التنظيمـي وطرق التعامل معه وإدارته .					
74	تحليـل أوجـه التعـاون بـين إدارة المـوارد البشـرية والإدارات الأخـرى لتحسين الأداء ورفع مستوى الرضا					
75	تحليـل نـواحي الاتفـاق والتعـارض بين إدارة الموارد البشـرية والإدارات الأخرى .					
76	مقترحـات وأفكـار وآراء المـوارد البشـرية لتنميـة العمـل وتحســين الأداء .					
77	تحليـل للضـغوط التنظيميـة والآثـار المترتبة عليها .					

م	العبـــــارات	5	4	3	2	1
78	دراسة السلبية الخلاقية ونواحي التسبب الوظيفي والاستعدادات الموجهة للقضاء عليها .					

تقييم أداء شاغلي الوظائف العليا

م	عناصر التقرير	النهاية العظمى	الدرجة بمعرفة الرئيس المباشر	الملاحظات
1	الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية	5		
2	الإلتزام بقواعد وأخلاقيات الوظيفة العامة	5		
3	إتقان العمل المكل اليه	10		
4	سرعة إنجاز العمل	5		
5	القدرة على التخطيط	7		
6	الرص على الإستزادة والتحصيل	5		
7	القدرة على الإقناع	5		
8	المبادأة والإبتكار	5		
9	مدى تمل المسئولية	8		

م	عناصر التقرير	النهاية العظمى	الدرجة بمعرفة الرئيس المباشر	الملاحظات
10	القدرة على التنظيم	5		
11	القدرة على إستيعاب الجديد وتطوير أسلوب العمل	5		
12	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	5		
13	الإهتمام بتدريب مرؤسيه	5		
14	القدرة على التنسيق	5		
15	القدرة على تقييم الإداء	5		
16	علاقته مع مرؤسيه ومقدار حبهم له	5		
17	علاقته مع زملائه	5		
18	علاقته مع رؤسائه	5		
	المجموع بالأرقام	100		
	التوقيع			

فترة التقرير : ....

تاريخ إعلان سيادته بصورة من هذا البيان ...../ ...../ .....

اوافق ويعتمد :......................................

تنمية المسار الوظيفي

تقع مسئولية تنمية المسار الوظيفي من ضمن مسئوايات المنظمة ولتنمية المسار الوظيفي يجب على المنظمة أن تهتم بالنواحي التالية :

م	العبارات	5	4	3	2	1
1	توصيف الوظائف وتخطيط القوى العاملة .					
2	برنامج الاختيار والتعين وتوافر مناخ العمل الإيجابي .					
3	تأهيل الموظف الجديد حتى يتكيف مع وظيفته					
4	توفير مهام بها تحدى لقدرات الموظفين في بداية حياتهم الوظيفية لصقلهم .					
5	سياسة التدوير الوظيفي لجميع العاملين لإكسابهم خبرات وظيفية متعددة ، فالهدف هو					

م	العبارات	5	4	3	2	1
	توفير معلومات عن كل شئ له علاقة بالأداء الجيد .					
6	الإثراء الوظيفي .					
7	تصميم مسارات الترقي لجميع الوظائف أن تكون واضحة .					
8	اعداد دليل للمسارات الوظيفية ليتعرف حميع العاملين على الفرص الوظيفية .					
9	تصميم برامج التدريب التي تفي بالإحتياجات التدريبية .					
10	إرشاد وتوجيه الأفراد في تخطيط مسارهم الوظيفي عن طريق الرؤساء او اخصائي الموارد					

م	العبارات	5	4	3	2	1
	البشرية .					
11	تقييم أداء العاملين بمختلف المسارات الوظيفية .					
12	برامج التقاعد المبكر لفتح الطريق أمام العاملين بالمنظمة .					

مقومات نظام معلومات ادارة الموارد البشرية :

إن مقومات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة يتوقف على الأمور الرئيسة التالية في الجدول :

م	العبارات	5	4	3	2	1
1	ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية .					
2	العمل على حل المشكلات التي قد تعترض تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية .					

1	2	3	4	5	العبارات	م
					توافر كافة الإمكانات البشرية مثل الخبرة الفنية والإدارية .	3
					توفير الإمكانات المادية لتوفير الحاسبات الإكترونية .	4
					امكانية استخدام الحاسب الإلكتروني للتعامل مع البيانات بالتشغيل والتحليل والتخزين والتجديد والقدرة على الإسترجاع وقت الحاجة لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية .	5
					توافر البيانات الضرورية لنظام معلومات الموارد البشرية مثل الارقام،	6

م	العبارات	5	4	3	2	1
	الجداول، الخرائط. ....الخ					
7	امكانية ضمان نظام المعلومات مسجلة على بطاقات مثقبة، او شريط ورقي، أو شريط أو أقراص أو على الإسطوانة المغناطيسية .					
8	ضرورة تعاون كافة الإدارات بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية .					
9	البيانات الواردة من ادارات المالية والإدارية والإنتاج والتسويق تعتبر مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية .					
10	القدرة على إدارة نظام معلومات الموارد البشرية من خلال					

م	العبارات	5	4	3	2	1
	توفير الإفراد المؤهلين على ادارة النظام .					
11	أن يكـون بالمنظمـة نظـام جيـد لمعالجـة البيانات لذلك يراعى الآتي :					
	أ- تحديـد أهـداف نظـام معلومـات المـوارد البشرية					
	ب- وضـع معـايير لقيـاس وتقيـيم أداء أجزائه المختلفة .					
	ت- وضع الخطط والإجـراءات الخاصـة بتشغيل البيانات					
	ث- توزيـع العمـل وتحديـد دور كـل جزء من أجزاء النظام					
	ج- الاسـتخدام الأفضـل لمـوارد النظام					

1	2	3	4	5	العبارات	م
					يجب الأخذ في الإعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية لنظام معلومات الموارد البشرية .	12
					معرفة القيود المفروضة على النظام والناتجة من الظروف السياسية، والقانونية، والاقتصادية والتكنولوجية، والتعليمية ،والثقافية، وسوق العمل .	13
					توافر السرية التامة للبيانات والمعلومات موضع التعامل بما يضمن عدم التزوير أو تداولها لغير المستفدين منها .	14

1	2	3	4	5	العبارات	م
					أهمية نظام معلومات الموارد البشرية :	
					أداء مختلف سياسات الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية عالية وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل	15
					الحاجة إلى معلومات فورية ودقيقة عن القوى العاملة .	16
					التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة لفترة طويلة قادمة مما يمكنها من وضع خطتها الإستراتيجية للقوى العاملة على أساس سليم .	17
					تجنب الآثار السلبية لبعض القرارات الخاطئة التى تتخذها	18

1	2	3	4	5	العبارات	م
					إدارة المـوارد البشـرية نتيجة نقص المعلومات عن الموارد البشرية .	
					زيـادة رقابـة الأجهـزة الرسميـة علـى نشـاط إدارة الموارد البشرية .	19
					تزويـــد متخـــذى القـــرارات بكافـــة المعلومـــات عـــن القـــوانين واللـــوائح الخاصـــة بـــالموارد البشرية.	20
					خصـائص المعلومـات الإدارية:	
					الدقـــة : وتعـــني أن تكـون المعلومـات في صـــورة صـــحيحة وخاليـة مـن أخطـاء التجميـع والتسـجيل ومعالجـة البيانـات بدقـة لتعبر المعلومـات عـن الواقـع حتـى	21

م	العبارات	5	4	3	2	1
	يمكن الإعتماد عليها في تقدير احتمالات المستقبل .					
22	التوقيت المناسب : ينبغي وجود نظام فعال للمعلومات يعتمد على النظم الآلية لتوفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب					
23	الملاءمة : يجب أن تتلاءم المعلومات مع احتياجات المستفيد وان تكون مناسبة للموضوع .					
24	الشمول : وتعني أن تكون المعلومات شاملة لجميع إحتياجات المستفيد من ناحية الكم ومن					

1	2	3	4	5	العبارات	م
					حيث الكيف وخاصية الإيجاز .	
					عدم التحيز : أي البعد عن التحيز واستخدام الموضوعية في أعداد المعلومات .	25
					الوضوح : ان تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض وليس بينها تعارض، ويجب أن تكون منسقة ويكون عرضها بالشكل المناسب لإحتياجات المستفيد	26
					المرونة : حتى يمكن استخدامها لأكثر من مستفيد تبعا لأكثر مستفيد تبعا لاحتياجاته .	27
					التأكد : أن تكون المعلومات مؤكدة	28

م	العبارات	5	4	3	2	1
	المصدر وعدم توافر أي أخطاء بها حتى تكون محل ثقة متخذ القرار.					
29	إمكانية الحصول عليها بسهولة وفي الوقت المناسب دون صعوبات.					

تحليل إدارة الموارد البشرية:

م	العبارات	نعم	لا
1	هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية .		
2	هل تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية		
3	هل تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم مجرد تكاليف أعباء تتحملها المنظمة .		
4	هل يوجد توصيف للوظائف بالمنظمة .		
5	هل التوقعات محددة من كل وظيفة .		
6	هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات على الوجه المطلوب :		
	التعيين .		

م	العبارات	نعم	لا
	الاختيار .		
	الترقية .		
7	هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية .		
8	هل هناك ارتباط بين العاملين والمنظمة .		
9	هل هناك درجة من الولاء والانتماء من قبل العاملين تجاه منظمتهم .		
10	هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين .		
11	هل هناك معدل دوران العمالة داخل المنظمة		
12	هل بامنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم .		
13	هل هناك تقييم لأداء العاملين بصورة مستمرة داخل المنظمة .		
14	هل تستخدم المنظمة سياسة التفويض والتمكين للعاملين .		
15	هل تعمل المنظمة على مراعاة النواحي الاجتماعية للعاملين .		
16	هل هناك تأمين صحي من قبل المنظمة للعاملين .		
17	هل هناك سياسة للحوافز المادية والمعنوية في المنظمة .		

لا	نعم	العبارات	م
		هل هناك سياسة الثواب والعقاب داخل المنظمة .	18
		هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها .	19
		هل الإدارة تستعين باراء العاملين عند اتخاذ القرارات .	20
		هل المنظمة تشارك العاملين في مناقشة المشكلات والقضايا التى تواجهها .	21
		هل هناك علاقة وتعاون بين المنظمة والنقابات العمالية .	22
		هل المنظمة تعطى فرصة للعاملين لتقديم المقترحات .	23
		هل المنظمة تستخدم سياسة التقويم لتطوير وتحسين اداء وانتاجية المنظمة .	24
		هل تعمل المنظمة وفق ثقافة تنظيمية واضحة بينها وبين العاملين	25
		هل لدى المنظمة تخطيط استراتيجي ذو رؤية مستقبلية واضحة	26
		هل لدى المنظمة سياسة الميزة التنافسية في السوق المحلي .	27
		هل لدى المنظمة سياسة الميزة التنافسية في السوق الخارجي .	28

م	العبارات	نعم	لا
29	هـل تسـتخدم المنظمـة سياسـة الإدارة نحـو فلسفة التغيير.		
30	هـل المنظمـة تشـجع العـاملين نحـو الإبـداع والابتكار .		
31	هـل لـدى المنظمـة نظـام معلومـات المـوارد البشرية .		

الملامح الرئيسة لفلسفة الإدارة الحديثة للموارد البشرية:

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
1	الأقتنـاع بأهميـة المنـاخ الخـارجي المحـيط بـإدارة المـوارد البشـرية وضرورة التعامل معه وعدم الإنحصار في داخل المنظمة .			
2	التوجـة بالسـوق في كافـة القـرارات والاختيـارات الـتي تتخـذها الإدارة واعمـال قواعـد احتكـام ومعـايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته .			
3	السـعي لإرضـاء العمـلاء مـن خـلال التفـوق والتميـز في المـوارد البشـرية للمنظمة .			
4	استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطـوي نظـم الإنتـاج والتسـويق			

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
	وتطوير المنتجات وتسين الأداء البشري .			
5	استثمار تقنية المعلومات في اعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية .			
6	الترابط والتشابك بين إدارة الموارد البشرية والإدارات والاقسام المختلفة بالمنظمة .			
7	الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمنظمات الأخرى المحلية والخارجية ذات العلاقة .			
8	تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر .			
9	السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطا أساسيا للبقاء في السوق .			
10	الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات للموارد البشرية وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المتنافسين .			

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
11	استثمار وإدارة الوقت باعتباره موردا رئيسا يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة ان الوقت قيد على حركة الإدارة .			
12	تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء لإدارة الموارد البشرية .			
13	التحول من النظرة المحلية الضيقة لإدارة الموارد البشرية والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله .			
14	تكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين			
15	المرونة والركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص للابداع والابتكار لإدارة الموارد البشرية .			
16	تعتبر إدارة الموارد البشرية الجديدة في حقيقة المر هي غدارة التغيير .			
17	تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الإهداف			

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
	وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير			
18	النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسا رؤساء ومسيطرين .			
19	إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للمنظمة .			
20	التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى لإدارة الموارد البشرية .			
21	الاعتماد على العلم ونتائج الدراسات والبحوث في تطوير إدارة الموارد البشرية .			
22	أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط اللازمة وبرامج الطوارئ .			
23	الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي			

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
	وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة			
24	تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها ، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة .			

استمارة استبيان تقييم الأداء : أفكارك .... مع تقييم الأداء

ضع علامة (صح) أمام كل عبارة من العبارات الآتية حسب رأيك بشأنها :

م	العبارات	أوافق تماما	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	عندما وضعت مدرسة الإدارة العلمية الطريقة المثلى للأداء أهملت الفروق الفردية بين العاملين والتي تؤثر على أداء كل منهم					

م	العبـــــــارات	أوافق تماما	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
2	تقيـيم الأداء بالنسـبة للأعمــال الإنتاجيــة أسـهل نسـبياً مـنخ في أعمال الخدمات .					
3	التقييم الجيد لـلأداء لابـــد أن يكمـــل بالقيـــادة الإداريـــة الجيدة .					
4	إن الصـــــــفات الشخصــية للقائــد الإداري هـــي العامـــل الرئيســـي في نجـــاح عمليـة تقيـيم الأداء أو فشلها .					
5	إن المعيـــار الوحيـــد لفعاليـــة المـــدير هـــو زيـــادة إنتاجيـــة مرؤوسيه .					
6	تقيـــيم الأداء يجـــدي قلـــيلاً إذا لم يكـــن الموظـف مـدربا علـى عمله تدريبا جيدا .					

م	العبـــــارات	أوافق تماما	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
7	يهـدف تقيـيم الأداء إلى التعـرف علـى الأفـراد ضـعاف الإنتاجية لمعاقبتهم .					
8	نشـأت الإدارة بالأهـداف أصـلاً لعلاج مشكلة تقييم الأداء .					
9	يـؤثر التنظـيم غـير الرسمـي – سـلبياً وإيجابيا على عملية تقييم الأداء .					
10	كلمـا اكتسـب العـاملون المهـارات الفنيـة اللازمـة زادت إنتاجيتهم .					
11	مـن الأصـوب أن تكـون الأهـداف صعبة بدرجة كبيرة حتـى تضـمن جديـة العاملين في العمل من أجلها .					

م	العبـــــــارات	أوافق تماما	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	الأصـــل في وظيفـــة الرقابة هـو الافـتراض القائـــل ان العامـــل مخلـــوق كســـلان بطبعه .					
13	لا يستحسـن أن نخـبر العـــاملبن بالأخطـــاء الــتي يرتكبونهــا في العمــل حتــى لا تفــتر هممهـم أو يقـل إقبـالهم على العمل .					
14	يعتمـــــد تحديـــــد الاحتياجات التدريبية أساســاً علـــى نتــائج تقييم أداء العاملين .					
15	أن الهـدف الأساسـي لـبرامج التـدريب هــو تقيـيم العــاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة.					
16	الحــوافز الموضــوعية بجانبيهـــا المـــادي والمعنـــوي شـــرط أساسي لنجاح الإدارة بالأهداف .					

م	العبـــــارات	أوافق تماما	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	إذا أراد المـــــدير أن يؤنـــب موظفـــا علـــى تقصير منه في العمل يحســـن أن يكـــون ذلـك على مسـمع مـن بقيــة المــوظفين حتــى يأخذوا منه عبرة .					
18	إذا أراد المـــــدير أن يمــدح موظفــاً لعمــل قــام بأدائــه يجــب أن يكــون علــى مــرأى ومســـمع مـــن بقيـــة المرؤوسين .					
19	كلمـــا زادت نســـبة رضـــا العـــاملين زادت إنتاجيتهم .					
20	من المفضل أن تكون الهــداف في صـــورة كمية وزمنية .					

قياس الرضا الوظيفي

م	العبـــــارات	3	2	1
1	قيمــة وعناصــر الراتــب الشــهري ومــدى تعرضه للخصم			
2	عدالــة الطريقــة الــتي يــتم بهــا تقيــيم اداء العاملين			
3	حجــم العمــل ومــدى ملاءمتــه للقــدرات الشخصية للموظف			
4	الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي			
5	عدد ساعات العمل ومواعيده			
6	العدالة والمساواة في معاملة العاملين			
7	مدى توفر التأمين الصحي			
8	المشاركة في إتخاذ القرارات			
9	المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز			
10	مدى الايمان بتدريب وتطوير الموظفين			
11	تفويض السلطة			
12	ترســيخ الشــعور بأهميــة الموظــف في بيئــة العمل			
13	مكون دافعية الذي يقوم على تغذية الثقة لدى الموظفين بأنفسهم وقدراتهم			
14	تنميـــة الســـلوك الإبـــداعي لـــدى الموظفين			
15	الرقابة الإدارية الذاتية			

م	العبـــــارات	3	2	1
16	التمتـع بقـدر مـن الاسـتقلالية والحريـة والفعالية الذاتية			
17	وجـود معنـى وارتبـاط شخصـي بالعمـل والقـدرة علـى الانسـجام والتفاعـل داخـل المنظمة			
18	إحسـاس الموظـف بارتباطـه بأهـداف وقـيم المنظمة			
19	الـولاء العـاطفي والرغبـة في بقـاء الموظـف بالمنظمة			
20	وجـــود نظـــام متكامـــل للمعلومـــات والاتصالات بالمنظمة			

إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بمملكة البحرين

أعداد

د . عبد الرحمن أحمد سيار

أستاذ الإدارة الرياضية-   قسم التربية الرياضية

كلية التربية – جامعة البحرين

الملخـــــص

استهدفت الدراسة التعرف على إدارة الموارد البشرية في الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وتمثلت عينة الدراسة من (65) إداريا من أعضاء مجالس إدارات الأندية والاتحادات الرياضية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي قام بأعدادها الباحث .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها تم تحديد (49) عبارة يمثلن الإطار ألمفاهيمي، والتخطيط، والتنظيم، والتدريب، وجودة بيئة العمل للموارد البشرية في المنظمات الرياضية، ومن أهم تلك العبارات :الإدارة الفعالة هي التي تخلق الظروف حتى يمكن إن تصل مساهمات الإفراد أقصى مستوى من طاقاتهم، توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعين والترقية والتدريب ،وضع نظام الاختيار والتعين من خلال المعلومات والمقابلات والاختبارات، والتدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للإفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة الذي يساعد على الرضا الوظيفي . كما أوصت الدراسة إلى أهمية وجود وحدة خاصة للموارد البشرية في المنظمات الرياضية تتولى شؤون الإفراد ورعايتهم وتنميتهم .

المقدمة

تعد الموارد البشرية علي مر العصور وخاصة في القرن الحادي والعشرين أهم الثروات الوطنية للأمم والتي بناء علي ما تمتلكه من علم وثقافة ومعرفة وخبرة وما تتمتع به من صفات ومهارات تتحدد مكانة الأمم وموقعها في قافلة النمو والتطور و الريادة.

ويشير حنفي (2002) إلى أن الاهتمام المتزايد بادراك أهميه ودور الموارد ومساهمتها في تطوير المنظمات بدا منذ عام (1930) خاصة من قبل الإدارة العليا والتي أدركت بالدور المتزايد لإدارة الأفراد وتنميتهم في مجال فاعلية أداء النشاط واستمرارية وتطوير المنظمات.

ويشير نور (1993) إلى أن النظريات الاقتصادية خلال الستينات ركزت على الاستثمار في القوي البشرية بإعطاء الأولوية للتعليم والتدريب من خلال برامج ومشروعات خاصة بتنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين.

ويشير الهواري (2002) إلى أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذ تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها وقد اكتشفت كثير من منظمات الأعمال الناجحة أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية.

ويشير عقيلي (1991) والمغربي (2005) إلى أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط الذي يتم بموجبة الحصول علي الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء

بخدمتها ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

ويشير بفيفير(Pfifiner ,et al 1980) إلي أن إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.

ويشير درة والصباغ (1986) إلي أن إدارة الموارد البشرية يمكن النظر إليها علي عدة مستويات فقد ينظر إليها كنشاط يتم بموجبة الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أقصى طاقتهم وقد ينظر إليها كمهنة يصبح المعني بها مرجعا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري التي تواجه المنظمة وقد ينظر إليها كوحدة تنظيمية لابد من وجودها في أية منظمة وقد ينظر إليها كمجال من مجالات التخصص في الإدارة.

ويشير السلمي (2001) إلى أن الإدارة المعاصرة تواجه مجموعة من التحديات والتي منها الموارد البشرية ورفع طاقاتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة.

ويشير الشافعي (2003) إلى أن أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية هو تحديد الحجم المناسب للقوى العاملة (عدد ومستوى وتركيبة) لتحقيق مستوى معين من التقدم والانجاز في تلك المؤسسات الرياضية .

ويمكن القول أن معظم المتخصصين والباحثين في مجال الإدارة اتفقوا علي وجود أربعة وظائف رئيسة لإدارة الموارد البشرية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأما الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية استقطاب واختيار الأفراد توجيه الأفراد وتدريبهم تصميم أنظمة الأجور والحوافز تقييم أداء العاملين تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد وصيانتهم ضد الأخطار والعمل من أمراض وحوادث وخلافه.

من هذا المنطلق ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة كإحدى الجهود العلمية التي يسعي من خلالها إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمات الرياضية والتي يمكن من خلالها التعرف على الإطار المفاهيمي لتلك الإدارة كعملية يمكن من خلالها تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من حيث الكم والنوعية من الإداريين في الوقت المناسب للقيام بالوظائف والمسئوليات التي تقابل احتياجاتها وأحداث تعديلات بما يتفق مع ظروف المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التغيير والتكيف معه المتمثلة في القوي التنافسية والأسواق والتكنولوجيا وتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة إدارة الأفراد مثل الاستقطاب والاختيار والتعين والتدريب ووضع موازنة الوظائف وتصميم الهيكل التنظيمي والتوزيع المناسب للعاملين فيه.

مشكلة الدراسة :

إن أي منظمة رياضية راغبة في تحقيق النتائج وساعية للاستقرار والنمو والتقدم بحاجه ماسة إلي وجود إدارة للموارد البشرية ضمن الإطار التنظيمي لها وذلك لما لتلك الإدارة من أهمية والقدرة علي زيادة

العمل وتعزيز الرغبة في العمل الجدي لدي العاملين بعيدا عن التسيب والإهمال

أكدت أدبيات الإدارة أن المدرك الحقيقي وراء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إنما هو نتيجة العديد من العوامل المؤثرة والتي منها تطور الفكر الإداري والمنافسة الاقتصادية والمؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي وظهور ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الرسمية التي تحكم العاملين وعلاقات العمل بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها فقد كان لكل هذه الجوانب تأثيرها علي خصائص وتركيب ومكونات القوي العاملة وكذلك النمو المتزايد في المعلومات والخبرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتولدة من البحوث والدراسات والممارسات التطبيقية.

تعتبر مشكلة إدارة الموارد البشرية من مشكلات العصر والتي تتطلب دراسة تحليلية معينة وقرارات صائبة وأفكارا ثاقبة وذلك بهدف النهوض بمستوى الإنتاج كما ونوعا لدى العاملين من جهة والمنظمة ككل من جهة أخرى.

من هذا المنطلق كان لزاما تبني مشكلة الدراسة بالبحث والتحليل من اجل التحسين والتطوير لأداء المنظمات الرياضية خاصة أن الدراسة تناولت في طياتها متغيرات لها علاقة وثيقة بإدارة الموارد البشرية وكذلك التخطيط والتنظيم والتدريب والتحفيز من اجل إحداث التوازن بين احتياجات المنظمات الرياضية من العمالة المؤهلة المنتجة وبين إشباع رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية الذي لاقي واستحوذ على اهتمام وتفكير الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والمنظمات نظرا لحساسية وأهمية الوظيفة المناط بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في هذا الصدد يشير دراكر (Druker 1974) إلي أن أي منشاة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان.

ويشير السلمي (1985) إلي أن إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوي العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة.

إن نجاح أي مؤسسة رياضية يعزي بالدرجة الأولي إلي ما تمتلكه من الموارد البشرية كونها المصدر الحقيقي واصلا من أهم أصول المنظمة لتكوين المقدرة التنافسية وتعزيزها.

يؤكد المرسي (2003) إلي أن العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة أكدوا على أن تحقيق التميز في أداء أي منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل تستند في المقام الأول مدي امتلاكها إلى كم ونوعية الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

ويشير (Ivancevich 2001) إلى انه يصعب اليوم أن نتخيل أن تتحقق منظمات الأعمال والخدمات الكفاءة والفاعلية دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية للمنظمة التي تؤدي دورا رئيسا في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية وتطوير الحلول المناسبة لها.

ويشير (Dissler 2003) إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحدد العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المنظمة من اجل زيادة مرونتها وإبداعها في ضوء التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المتمثلة في المنافسة الشديدة والخصخصة والتقدم الفني والتكنولوجي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير المستمر والقوانين والتشريعات التي تحكم العاملين والمنظمة معا فالعنصر البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعده على مواجهة تلك التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد.

ويشير شاندا وكوبرا (2002) إلى أن مسوحات كثيرة كشفت بأن الإدارة على كل المستويات في كثير من المنظمات تدرك أن إضافة القيمة عن طريق وظيفة الموارد البشرية في منظماتهم سوف تزداد في المستقبل .

من هذا المنطلق يمكن القول بان الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات أصبح مطلوبا الآن أكثر من أي وقت مضي بحيث تحرك ساكنا ويمكن أن تساهم في إجادة المسئولين المعنيين عن شئون إدارة الهيئات الرياضية لغة جديدة هي لغة التفكير الاستراتيجي ذلك

التفكير الذي يتسم بالاستشراف ورصد الفرص السانحة والتهديدات الكامنة والتحديات الكثيرة التي تواجه الإدارة العليا بالمنظمات الرياضية والتي تحتم عليها ضرورة الاستعانة بالدراسات والبحوث في اتخاذ القرارات التي تساعد على البقاء والنماء والتطوير للمنظمات الرياضية بمملكة البحرين خاصة أن هذه الدراسة تعتبر الأولي في مملكة البحرين حسب علم الباحث .

أهداف الدراسة:

تحديد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بمملكة البحرين وذلك من خلال التعرف على:

1- الإطار ألمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

2- التعرف على التخطيط للموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

3- تنظيم الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بشرية.

4- تدريب الموارد البشرية في المنظمات الرياضية.

5 – عناصر تحقيق جودة بيئة العمل للموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة:

1- ما هو الإطار المفاهيمي والتخطيط والتنظيم والتدريب وتحقيق بيئة العمل للموارد البشرية في المنظمات الرياضية من وجهة عينة الدراسة.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء إداريين الأندية والاتحادات الرياضية مجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية:

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القوي من جهدها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة .(المغربي، 2005)

تخطيط الموارد البشرية:

عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب وإمكان المناسب وذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها . (المغربي، 2005)

تنظيم الموارد البشرية:

العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية وتجميعها في إدارات أو أقسام وبيان مستوياتها ومسؤولياتها وسلطاتها لتحقيق أهداف المنظمة . (الزيادي، 2004)

تدريب الموارد البشرية:

تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف وخبرات باتجاة زيادة كفاءة الفرد العمل الحالي والمستقبلية . (Werther 1982)

جودة بيئة العمل :

تلك الأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين بحيث تشبع احتياجاتهم وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات .(المغربي، 2005)

الدراسات السابقة المشابهة:

دراسة شعبان (2006) استهدفت تسليط الضوء على التحديات المعاصرة للموارد البشرية العربية والكشف عن الحلول الممكنة لتجاوز هذه التحديات والتغلب عليها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث على تحليل المعطيات والمعلومات والتقارير والدراسات التي تتمتع بدرجة عالية كتقارير الأمم المتحدة والمنظمات العربية والمنظمات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية ن،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تواجه الموارد البشرية العربية العديد من التحديات لأسباب داخلية ذاتية وموضوعية وأخري خارجية، إن مشكلات التدريب تتمثل في ضعف قناعة القيادات العليا في المؤسسات الحكومية بأهمية التدريب وجدواه، عدم وجود التمويل الكافي للتدريب ؛ عدم وجود خطة واضحة لعملية التدريب ،عدم الإلمام الموظفين باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. وأوصت الدراسة أهمية استثمار الموارد البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب خاصة بعد هبوب رياح العولمة التي تقوم على المنافسة وعولمة الاقتصاد وانفتاح السوق.

دراسة الحياصات (2006) استهدفت إلى التعرف كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية ،اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ

عـددها(219) مؤسسـة صـحفية، واسـتخدم المـنهج الوصـفي التحليلـي الممتد علـى المسـح الميـداني والمقـابلات الشـخصية. وتوصـلت الدراسـة إلى النتائج التالية : وجود علاقة ايجابيـة بـين كفـاءة وفاعليـة اسـتراتيجيات تخطيط المـوارد البشـرية وإدارتهـا المؤسسـي، وتوجـد علاقـة ايجابيـة بـين كفـاءة وفاعليـة اسـتراتيجيات الاختيـار والـتعين في المؤسسـات الصـحفية وإدارتها المؤسسي ،وتوجد علاقة ايجابيـة بـين كـل مـن كفـاءة وفعاليـة اسـتراتيجيات تقييم أداء العـاملين وكفـاءة وفعاليـة اسـتراتيجيات تـدريب العملين وأدائها المؤسسي .

دراسـة الشـافعي (1999) المشـار إليـه في الشـافعي (2003) أستهدف التعرف على عملية تخطيط القوى العاملة بالأنديـة في محافظـة الإسـكندرية، واسـتخدمت الدراسـة المـنهج الوصـفي المسـحي، واسـتخدمت اسـتمارة الاسـتبانة والمقابلـة الشخصـية لجمـع البيانـات، وطبقـت الدراسـة علـى عينـة مقـدارها (50) ادريـا مـن مجـالس إدارة الأندية . وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط للقوى العاملة للنادي لسد احتياجاتـه وتحقيـق أهدافـه المسـتقبلية، إن المسـتويات التنظيميـة للقـوى العاملة هي على مستوى الإدارة العليا وإدارة الإفراد والتدريب والمستويات الإشـرافية، وأن مصـادر النـادي الأساسـية لتحديـد القـوى العملـة والتخطيط لها هـي : دراسـة سـاعات العمـل الفعليـة المتاحـة، والطاقـات البشرية المستغلة والإعداد والتنقلات بالنادي . كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي واجهة أدارة الموارد البشـرية تمثلت في : لا يوجد بالنـادي أعـداد مسـبقا لأيـة تغـيرات تواجـه النـادي نتيجـة التطـورات التكنولوجيـة المتلاحقـة في المنشـآت والأجهـزة وطـرق التـدريب الخاصـة بالألعاب الرياضية، عدم وجود التناسـق والتكامـل بـين جميـع الأعمـال

التخطيطية للنادي في مجالات الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية بالنادي .

دراسة الإمام (1993) توصلت إلى أن (90٪) من النمو الاقتصادي في الدول الصناعية يعزي لتحسين قدرات ومهارات الإنسان وتزويده بالمعارف والعلوم المختلفة وخاصة في المجالات التقنية والفنية، فالقدرة الإنسانية وليس رأس المال هي العنصر الدافع الأساسي لتحقيق أهداف التنمية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي.

دراسة في (Fey 2000) استهدفت البحث عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في (115) مؤسسة مملوكة لشركات أجنبية في روسيا، وبينت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية قوية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى، كما أوضحت الدراسة أن العوامل المعززة لهذه العلاقة الايجابية شمولية التطوير وعمل الفريق واللامركزية ووجود نظام الحوافز.

دراسة مؤسسة الممارسين كدراسة الاستشارية (1992) المشار إليها في (المرسي، 2003) تعتبر من الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرين ، **حيث أجريت الدراسة على (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

إن العولمة والنقص في إعداد المنظمين إلى قوة العمل بالإضافة إلى التغيير في سمات الموارد البشرية تمثل أهم القوي المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في القرن الجديد .

إن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر ابرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة .

إن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب ان تشمل تحقيق الجودة تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، وخلق قوة عمل مرنة. وقد خلصت الدراسة إلى ان إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسئولين عن الأنشطة الأخرى.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية وذلك لملاءمته لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الإداريين الرياضيين الذين يشغلون عضوية مجالس إدارة الأندية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين .

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي (65) إداريا يمثلون (35) إداريا من بعض الأندية الرياضية، (30) إداريا من بعض الاتحادات الرياضية في الألعاب الفردية والجماعية، الجدول رقم (1) يوضح توصيف عينة الدراسة .

الجدول رقم (1- أ)

توصيف العينة من حيث متغير المنظمة الرياضية

الأندية	العدد	٪	الاتحادات	العدد	٪
المحرق	5	7.7	كرة القدم	5	7.7
الاهلي	5	7.7	كرة السلة	5	7.7
النجمة	5	7.7	كرة اليد	5	7.7
الشباب	5	7.7	الكرة الطائرة	5	7.7
البسيتين	5	7.7	كرة الطاولة	5	7.7
الحالة	5	7.7	العاب القوى	5	7.7
البحرين	5	7.7		-	-
الإجمالي	35	53.8		30	46،2

الجدول رقم (1- ب)

توصيف العينة من حيث متغير العمر

العمر	العدد	٪
25- 30	15	23
31- 40	20	31
41- 50	30	46
المجموع	65	100٪

الجدول رقم (1- ج)

توصيف العينة من حيث متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	٪
ثانوية عامة	23	35
دبلوم متوسط	13	20
جامعي	18	28
دراسات عليا	12	17
المجموع	65	100٪

أداة جمع البيانات :

قام الباحث بإعداد استبانه الدراسة كأداة رئيسة لجمع البيانات وذلك وفق الإجراءات التالية :

1- الاطلاع على القراءات النظرية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

2- الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية في مجال إدارة الموارد البشرية .

3- بناء الاستبانة في صورتها الأولية من خلال تحديد محاور الدراسة والعبارات المرتبطة بكل محور .

4- إجراء العاملات العلمية لاستبانه الدراسة وذلك حسب التالي :

صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصون الأكاديميون في مجال الإدارة الرياضية من أقسام وكليات التربية الرياضية في دولة الكويت وجمهورية مصر العربية والأردن وذلك لتحكيم الاستبانة وذلك من خلال إبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات أو الحذف أو الدمج، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات حسب ما وردت من أراء المحكمين .علما بأنه قد تم قبول البارات التي حصلت على نسبة لا تقل عن (75٪) من أراء المحكمين .

ثبات الاستبانة :

لتحديد درجة ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام أسلوب تطبيق الاستبانة وإعادة تطبيق بفاصل زمني مقداره عشرة أيام وذلك على عينة عشوائية بلغت (15) إداريا من مجتمع الدراسة خارج العينة الأصلية وتم حساب معاملات الارتباط بين التطبيقين حيث بلغ (76,) وهذا يعطي الثقة بالنتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق هذه الدراسة.

كما تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2)

معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

المحـــاور	معامل الثبات
الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .	,75
تخطيط الموارد البشرية.	,77
تنظيم الموارد البشرية.	,73
تدريب الموارد البشرية.	,78
تهيئة بيئة العمل.	,80

بدراسة الجدول (2) يتضح أن درجة الثبات مناسبة ويمكن الوثوق بها.

5- الصورة النهائية للاستبانة تمثلت في وجود (5) محاور (50) عبارة وذلك حسب التالي :

المحور الأول (الإطار المفاهيمي للموارد البشرية) (12) عبارة .

المحور الثاني (تخطيط الموارد البشرية) (10) عبارات .

المحور الثالث (تنظيم الموارد البشرية) (8) عبارات .

المحور الرابع (تدريب الموارد البشرية) (10) عبارات .

المحور الخامس (جودة بيئة العمل) (10) عبارات .

الخطة الإحصائية للدراسة :

تم معالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك لاستخراج التالي :

1- المتوسطات الحسابية

2- الانحراف المعيارية.

3- النسب المئوية.

4- معامل الارتباط.

عرض النتائج وتفسيرها:

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث باستخراج عدد التكرارات، والنسب المئوية، والوزن النسبي والترتيب العام لكل عبارة من عبارات كل محور على حده من وجهة نظر عينة الدراسة . علما بأنه قد أستخدم السلم الثلاثي للإجابة على عبارات الاستبانة (3) درجات للموافقة، (2) درجة للموافقة لحد ما، (1) لعدم الموافقة وبالتالي يتم استخراج الوزن النسبي من مجموع درجات كل عبارة على الدرجة النهائية للعبارة وهي (195) درجة . **وفيما يلي عرض نتائج محاور الدراسة :**

أولا : عرض نتائج المحور الأول (الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية) . الجدول رقم (3) يوضح عدد التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب العام لعبارات محور الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة .

الجدول رقم (3)

محور الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
1	الإدارة الناجحة هي إدارة الموارد البشرية .	60	92	5	8			97	2
2	التفكير في التنظيم وتطويره مرتبط تمام الارتباط بإدارة الأفراد .	55	85	7	11	3	4	93	5
3	الإدارة الفعالة التي تخلق الظروف حتى يمكن ان تصل مساهمات الأفراد أقصى مستوي من طاقاتهم .	62	95	3	5			98	1
4	ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين يتم عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم.	57	88	5	8	3	4	94	4
5	يتوقف وجود إدارة الموارد البشرية وأهميتها وحجمها على مدى الإيمان بأهميتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة .	55	85	10	15			95	3
6	آن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين الإنتاجية .	50	77	10	15	5	8	90	8
7	تنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري للعالمين بالمنظمة.	51	78	10	15	4	7	91	6
8	حفظ النظام وتوقيع الجزاءات والعقوبات التي تترتب على	49	75	10	15	6	10	89	10

التسلسل	العبـــارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
	مخالفـــة القواعـــد والســـلوك داخل المنظمة .								
9	تعميـــق وتكثيـــف اهتمـــام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنميـة المـوارد البشـرية ورفـع المســـتوى التنظيمـــي والإداري للمسؤلين عنها .	47	72	13	20	5	8	88	11
10	بنـاء تنظـيم تسـوده العلاقـات الإنســانية لتنفيـذ سياســات وبـــرامج تطـــوير الأداء لـــدى العاملين بالمنظمة .	45	69	13	20	7	11	86	12
11	اتخـاذ القـرارات الرشـيدة في كل ما يتعلق في بنـاء وتنمية أنشـــطة مرتبطـــة بالعنصـــر البشري داخل المنظمة .	50	77	10	15	5	8	90	8
12	عمليـة ديناميكيـة مسـتمرة على المدى البعيد .	50	77	12	18	3	5	91	6

بدراسة الجدول رقم (3) يتضح أن أهم العبارات المرتبطة بالإطار ألمفـاهيمي لإدارة المـوارد البشـرية تمثلـت في التـالي : الإدارة الـتي تخلـق الظـروف حتـى يمكـن أن تصـل مسـاهمات الإفـراد أقصـى مسـتوى مـن طاقاتهم، الإدارة الناجحة هي إدارة المـوارد البشـرية ، يتوقـف وجـود إدارة المـوارد البشـرية وأهميتهـا وحجمهـا علـى مـدى الأيمـان باهيتهـا مـن قبـل الإدارة العليا للمنظمة .

يرى الباحث أن المنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع أدارة المـوارد البشـرية فيهـا لممارسـة ادوار متعـددة لتحقيـق أهـداف تحسـين الإنتاجيـة ونوعيـة حيـاة العمـل والاسـتجابة لمتطلبـات البيئـة الداخليـة

والخارجية للمنظمة . كما أن ما توصلت إلية الدراسة تتفق مع شار إليه كل من (الهواري 2002) (خطاب 2002) (الهيتي 2003) (Schuler 1995) (Heneman ,et al 1980) حيث أكدوا على إن أدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع بدءا بالتخطيط ومرورا بالتدريب وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وتوفير ظروف العمل الملائمة بغية تحقيق أعلى درجات ألاستثمار المجزي للموارد البشرية .

ويشير شاندا وكوبرا (2002) إلى أن نجاح الموارد البشرية يتوقف على الفهم الواعي للإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية بنفس القدر الذي توليه المنظمة إلى فهم الحقائق المالية والمادية لأنها المصدر الجديد للميزة التنافسية وجعل وظيفة أدارة الموارد البشرية شريكا حقيقيا في العمل وإضافة قيمة إلى المخرجات .

الجدول رقم (4)

محور التخطيط للموارد البشرية

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
1	التنبؤ وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العاملين من حيث الكم والكيف .	61	94	4	6			98	2
2	تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل .	59	91	4	6	2	3	96	5

التسلسل	العبـــــارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
3	مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية بالمنظمة مستقبلا .	55	84	5	8	5	8	92	9
4	إعداد الأفراد ذوي المهارة العالية والمتخصصة فنيا وإداريا .	61	94	4	6			98	3
5	توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعين والترقية والتدريب .	63	97	2	3			99	1
6	وضع موازنة الوظائف والأجور والمكافآت والتدريب .	60	92	5	8			97	6
7	تحسين وتطوير نوعية الموارد البشرية للمنظمة لزيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج .	58	89	5	8	2	3	95	8
9	التنبؤ عما سيكون هناك فائضا أو عجزا في إحدى وحدات التنظيم للمنظمة من خلال المعلومات الناتجة من الطرق الإحصائية والطرق الوصفية.	60	92	5	8			97	7

التسلسل	العبـــــارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
10	مواجهـــــة التغـــــيير والتكيـف معـه (القـوى التنافســية، الأســواق، التكنولوجيا)	61	94	4	6			98	4

يتضح من الجدول رقم (4) أن أهم العبارات التي حصلت على أعلى الدرجات في محور تخطيط الموارد البشرية تتمثل في التالي :

توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الوارد البشرية مثل الاستقطاب والتعين والترقية والتدريب، التنبؤ وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العاملين من حيث الكم والكيف، أعداد الأفراد ذوي المهارة العالية والمتخصصة فنيا وإداريا .

أن ما توصلت إلية الدراسة في هذا المحور يتفق مع ما أشار إلية كل من (Walker 19 80) (السلمي، 1999) (الهواري، 2002) (بـن دهـيش وآخـرون 2005) (عبـد الحـي، 2006) (الحريـري، 2007) حيث أكدوا على أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية المقصودة والمبنية على أساس من الدراسة والتفكير والتدبير للوصول إلى تحقيق أهداف التنمية البشرية في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر المادية والمالية والبشرية، على أن تتأكد فاعليته من مرحلة التفكير إلى مرحلة التنفيذ .

ويؤكد ابوبكر (2004) إلى أن التخطيط للموارد البشرية يتضمن القدرة على التفكير والتحليل والوصول إلى القرارات السليمة لبرامج الموارد البشرية بالمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

ويرى الباحث أن تخطيط الموارد البشرية وظيفة إدارية لها أولوية على بقية الوظائف الإدارية الأخرى، تتولى رسم الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات متعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج لتحقيق ألأهداف من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لإحداث التنمية الشاملة للمنظمة وقدرتها على مواجهة المستقبل بتحدياته في ضوء التطور العلمي والمعرفي والتقني .

الجدول رقم (5)

محور تنظيم الموارد البشرية

التسلسل	العبـــــارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
1	أهمية وجود وحدة خاصة تتولى شؤون إدارة الموارد البشرية في المنظمة.	62	95	3	5			98	2
2	عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والغايات والأهداف الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي .	57	87	5	8	3	5	94	7
3	تحليل وتوصيف الوظائف والتعرف على مسؤوليات شاغلها من حيث المهارات والمعرفة والخبرة .	62	95	3	5			98	3
4	إعداد معايير الأداء للعاملين بالمنظمة .	61	94	4	6			98	4

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
5	وضع نظام الاستقطاب الاختيار والتعين من خلال المعلومات والمقابلات والاختبارات .	63	97	2	3			99	1
6	تحديد مجموعة القيم والقواعد والإجراءات والعادات والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .	52	80	8	12	5	8	90	8
7	بناء التنظيم الذي يشجع على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والعاملين في المنظمة.	62	95	2	3	1	2	98	5
8	العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة .	60	92	5	8			97	6

يتضح من الجدول رقم (5) أن أهم العبارات المرتبطة في محور تنظيم الموارد البشرية جاءت كما يلي : وضع نظام الاستقطاب والاختيار والتعين من خلال المعلومات والمقابلات والاختبارات، أهمية وجود وحدة خاصة تتولى شؤون الموارد البشرية في المنظمة ، تحليل وتوصيف الوظائف والتعرف على مسئوليات شاغلي من حيث المهارات والمعرفة والخبرة .

أن ما توصلت إلية الدراسة يتفق مع ما أشار إلية كل من (عليش 1985) (الهيتي، 2003) (حسن 2004) (دركر 2004) (المغربي، 2005) حيث أكدوا على أن تنظيم الموارد البشرية وظيفة

من وظائف الإدارة التي تساعد على تحقيق الأهداف المحددة من خلال هيكل تنظيمي للعاملين يستطيعون من خلاله التعرف على المسؤوليات والسلطات للوظائف التي يشغلها العاملين ،مع تحديد العلاقات والتنسيق بين الإدارات والأقسام لإنجاز الإعمال بكفاءة سعيا لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية العاملين فيها .

ويؤكد كل من (الهواري 2003) (الشافعي، 2003) إلى أن الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال لإدارة الموارد البشرية، فلابد أن تختار المنظمة العاملين فيها بعناية وموضوعية لضمان جودة العمل وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء المتغيرات البيئية المتلاحقة، ولضمان تحقيق العائد على الاستثمار في العنصر البشري

الجدول رقم (6)

محور تدريب الموارد البشرية

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
1	التدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للأفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك .	61	94	4	6			98	1
2	تنمية الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل بما يمكنهم من التصدي للمشكلات في العمل .	60	92	3	5	2	3	96	3
3	رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير	55	85	4	6	6	9	91	7

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
	المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز .								
4	وضع خطة العمالة في ضوء حاجة المنظمة إلى تخصصات جديدة لا تتوافر فيها .	51	79	8	12	6	9	89	8
5	إعداد العاملون بدرجة عالية من الولاء والالتزام ورقابة الذاتية مما يقلل الحاجة إلى الإشراف .	50	77	10	15	5	8	89	9
6	تنمية المهارات لدى العاملين في مجال تقنية المعلومات الحديثة .	54	83	6	9	5	8	92	5
7	تنظيم برامج للعاملين للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم.	48	74	10	15	7	11	87	10
8	تعريف العاملين القواعد والقوانين والأنظمة المتعلقة بالمنظمة والهيئات الرياضية التي تتعامل معها المنظمة.	61	94	4	6			98	2
9	وضع خطة تدريبية مستمرة مدعمة بالميزانية من اجل استقطاب الكفاءات المتميزة للمنظمة .	58	89	5	8	2	3	95	4

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
10	الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة .	54	83	7	11	4	6	92	5

يتضح من الجدول رقم (6) أن أهم العبارات التي حصلت على أعلى الدرجات في محور تدريب الموارد البشرية تتمثل في التالي : التدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للإفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك، تعريف العاملين القواعد والقوانين والأنظمة المتعلقة بالمنظمة والهيئات التي تتعامل معها المنظمة ،تنمية الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل بما يمكنهم من التصدي للمشكلات في العمل .

يمكن القول أن من أهم سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل وما يستوجب ذلك من ضرورة إعداد وتنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها وذلك من خلال التدريب الهادف والبناء وفق احتياجات العاملين والمنظمة . كما أن ما توصلت إليه الدراسة أكدته الدراسات وأراء المتخصصين في أدارة الموارد البشرية (الزيادي 2004) (الطعاني 2002) (ابو شيخة 2000) (السيد 1998) (المغربي 2005) (Pau l and Charles ,1977)

(Nadler and Nadler 1990) (Rebeinson 1985)
حيث أكدت تلك الآراء والدراسات إلى أن أدارة الموارد البشرية تهتم

بتدريب القوى العاملة بجميع المستويات الإدارية بالمنظمة بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه فتهتم بالتدريب الداخلي من ناحية تخطيطه وتنفيذه وتقييمه كما تحدد مراكز التدريب الخارجية التي سوف تقوم بعملية تنفيذ خطط التدريب.

الجدول رقم (7)

محور جودة بيئة العمل للموارد البشرية

التسلسل	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
1	توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله للفرد مثل الدالة والكرامة والحرية المسئولة .	53	82	12	18			93	3
2	العمل المتوازن الملائم من حيث كمية العمل وتخطيط التطور الوظيفي والحياة الأسرية .	44	67	16	25	5	8	86	10
3	تطوير علاقات العمل من جلال تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين .	50	77	10	15	5	8	95	2
4	خلق فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة .	45	69	15	23	5	8	87	8

التسلسل	العبـــارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪		
5	تــوفير ظــروف عمــل صحية ومناسبة وآمنة .	50	77	8	12	7	11	88	7
6	توفير أجور ومكافآت عادلة وملائمة تتفق مع مستويات الحياة .	57	88	4	6	4	6	93	4
7	تـوفير المنـاخ التنظيمـي الملائـــم للعـــاملين في المنظمــة الــذي يســاعد على الرضا الوظيفي .	60	92	5	8			97	1
8	البحــث المســتمر عــن أفضــل الوســائل لحفــز العــاملين بالمنظمــة علــى بذل أقصى طاقاتهم في العمل	50	77	10	15	5	8	89	5
9	تقـــديم الخــــدمات للعـــاملين مـــن خـــلال الـــبرامج الاجتماعيـــة والترويحيــة والخــدمات الثقافية .	47	72	15	23	3	5	89	6
10	خلـق انطباعـات ذهنيـة ايجابيــة لتنميــة سمعــة طيبـــة عـــن المنظمـــة لكســـب رضـــا الجمـــاهير الداخليـــة والخارجية للمنظمة .	45	69	15	23	5	8	87	9

يتضح من الجدول رقم (7) أن أهم ملامح جودة بيئة العمل للموارد البشرية في المنظمات الرياضية تتمثل في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة الذي يساعد على الرضا الوظيفي ،وتطوير علاقات العمل من خلال تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله للفرد مثل العدالة والكرامة والحرية المسئولة .

يرى الباحث أن موضوع جودة بيئة العمل للموارد البشرية حظي باهتمام المتخصصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية، وينطلق الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الإفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من اجل أداء العمل بصورة مناسبة ومحفزة ومندفعة وذات ولاء عالي وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار . كما أن ما توصلت إلية الدراسة أكدته نتائج الدراسات وأراء المتخصصين في مجال أدارة الموارد البشرية (رفاعي، 1999) (المغربي، 2003) (الزيادي، 2004) (الهيتي، 2003) (Durbin1988) (Schesmmer et al 1999) حيث أشاروا إلى أن نجاح أدارة الموارد البشرية في المنظمة بتهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل وهذا يساعدها في أطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا، فنوعية حياة العمل الجيدة بالإضافة إلى كونها صفة مميزة للمنظمة لمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها ،كما تساعد على جذب الكفاءات الإدارية المتميزة لأن مثل تلك الكفاءات تفضل العمل في المنظمات التي لديها برامج لتنمية المسار الوظيفي و تساعد على إشباع طموحاتهم الوظيفية .

ويشير الهواري (2002) إلى أن كثير من الدراسات الغربية أثبتت أن الموظفين يستخدمون اقل من (50٪) من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها ، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئيا إلى الإدارة العليا ' وان معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الإفراد للعمل وبالتالي في إسهاماتهم والتزاماتهم وبالتالي فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تتركز في خلق الظروف الملائمة حتى يمكن أن تصل مساهمات الإفراد إلى (100٪) من طاقاتهما ا لتي تساهم في زيادة إنتاجية الأفراد والمنظمة .

وأكد ماكدونالد (Macdonald 2005) المشار اليه في البكر (2008) انه من المسببات الشائعة للضغوط في بيئة العمل اتسام طبيعة الأعمال التي يزاولها الفرد بالروتين والتكرار أو تولد حالة من الشعور بالملل أو عدم أهمية ومعنوية العمل الذي يقوم به الفرد ، كما أضاف أن الشعور بعدم القدرة على مزاولة التحكم الذاتي في أداء العمل أو كيفية تنفيذه يعد من المسببات الرئيسة للضغوط النفسية .

للإجابة على التساؤل الثاني لتحديد الفروق بين أراء إداري الأندية ، وأداري الاتحادات الرياضية حول محاور الدراسة قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجات الفروق لمحاور الدراسة. الجدول رقم(8) يوضح ذلك.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أداري الاندية والاتحادات الرياضية حول محاور الدراسة ودرجة الفروق بينهم

المحاور	الأندية ن 35		الاتحادات ن 30		قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	م	ع	م	ع			
الإطار المفاهيمي	2.75	0.85	2.60	0.65	0.794	63	0.430
التخطيط	2.70	0.55	2.80	0.77	0.610	63	0.544
التنظيم	2.65	0.78	2.65	0.89	0.004	63	0.997
التدريب	2.82	0.69	2.87	0.69	0.292	63	0.771
جودة بيئة العمل	2.67	0.81	2.74	0.84	0.341	63	0.734

قيمة ت الجدولية عند مستوى (α= 0.05)= (1.96)

يتضح من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين عينة الاتحادات وعينة الأندية في كل من محاور الدراسة (الإطار المفاهيمي، والتخطيط، والتنظيم، والتدريب، وجودة بيئة العمل).

توصيات الدراسة:

1 – ضرورة التخطيط للموارد البشرية في المنظمات الرياضية لتحديد الكم والكيف من الإداريين والمدربين والعاملين الذين تحتاج لهم المنظمات الرياضية مستقبلا .

2- ضرورة اقتناع ودعم الإدارة العليا في المنظمات الرياضية بإنشاء وحدة جاضة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة .

3- أهمية خلق مناخ وبيئة تنظيمية ملائمة ومحفزه للعمل والتي يشعر من خلالها الإفراد باهتمام الإدارة مما يزيد من دافعتيهم للعمل في المنظمة .

4- وضع خطة تدريبية مستمرة للعاملين في المنظمة وذلك وفق احتياجاتهم واحتياجات المنظمة التي يعملون بها وذلك حسب التالي :

ا- دورات لإعداد المدربين في مختلف الألعاب الرياضية .

ب- دورات لإعداد الإداريين لإدارة مجالس إدارة الهيئات الرياضية .

ج- دورات في العلاقات العامة في المجال الرياضي .

د- دورات في مجال التسويق الرياضي .

ه- دورات متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

5- وضع نظام حوافز بشقيها المادي والمعنوي لتشجع الإداريين في الانغماس بالعمل في المنظمات الرياضية

6- وضع نظام لتمهين الإدارة الرياضية والتدريب الرياضي بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية .

7- ضرورة بناء نظام لتقييم أداء العاملين بالمنظمة وكذلك تقييم المنظمة ككل وذلك وفق المعايير الموضوعية .

8- إيفاد الإداريين المتميزين إلى دورات متقدمة في مجال إدارة المنظمات لرياضية في الدول المتقدمة .

9- ضرورة اختيار الإداريين العاملين في المنظمات الرياضية وفق معايير موضوعية محددة تتمثل في التالي :

أ- المؤهل العلمي لا يقل عن المؤهل الجامعي .

ب- الخبرة الرياضية لا تقل عن خمس سنوات .

ج- الرغبة والاستعداد للعمل في المنظمات الرياضية .

د- الشخصية القيادية .

10- أهمية التعاون والتنسيق بين المنظمات الرياضية والمعاهد والجامعات ومراكز البحث العلمي لإعداد وتنفيذ برامج ومناهج لتأهيل القيادات الرياضية ،وإجراء دراسات لتطوير أداء العاملين في المنظمات الرياضية

11- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية للتعرف على نقاط القوة والضعف والمشكلات التي تواجه الموارد البشرية في المجال الرياضي .

المراجع العربية :

- أبو بكر، مصطفى محمود (2004) الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو شيخه، نادر احمد (2000) إدارة الموارد البشرية. الأردن. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الإمام، محمد محمود (1993) التنمية البشرية من المنظور القومي. القاهرة. الأمم المتحدة. اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا. جامعة الدول العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .
- البكر، محمد بن عبدالله (2008) تحليل اثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل، الرياض، معهد الادارة العامة، المجلد (48) العدد (1) 3- 35 .
- بن دهيش، خالد وآخرون (2005) الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض : مكتبة الرشد .
- الحريري، رافدة (2007) التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الأردن، عمان : دار الفكر .
- حسن، راوية (2004) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الإسكندرية :الدار الجامعية.
- حنفي، عبد الغفار (2002) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الحياصات، خالد محمد (2006) معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في

المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين . الأردن . عمان. المجلــة الأردنيــة في إدارة الأعمــال . المجلــد (2)، العــدد (4) (583.558).

- خطاب، عايدة سيد (2002) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة : دار الفكر العربي .
- درة، عبد الباري والصباغ زهير (1986) إدارة القوي البشرية.الأردن .عمان: الدورة للنشر والتوزيع.
- بــيترف . دركــر (2004) تحــديات ألادارة في القــرن الواحــد والعشرين. ترجمة ابراهيم علي الملحم، الرياض معهد الادارة العامة .
- رفــاعي، محمــد رفــاعي وآخــرون (1999) أدارة المــوارد البشــرية، المنصورة : مكتبة الجلاء .
- الزيـادي، عـادل رمضـان (2004) أدارة المـوارد البشـرية، القـاهرة : مكتبة عين شمس .
- السـيد، رضـا (1998) نظريـة مسـتقبلية في تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة، مـؤتمر ألادارة وآفـاق المسـتقبل، القـاهرة : مركـز وايـد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري
- السلمي، علي (1985) أدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، القاهرة: مكتبة غريب .
- السلمي، علي (1999) الإدارة بالأهداف، القاهرة : مكتبة غريب
- السـلمي، علـي (2001) خـواطر في الادارة المعاصـرة . القـاهرة : مكتبة غريب .

- الشافعي ،حسن أحمد(2003) التخطيط للقوى العاملة في الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- شاندا وكوبرا (2002) إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبدالحكم الخزامي، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- شاويش، مصطفي نجيب (2002) إدارة الموارد البشرية .الأردن. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شعبان ، محمد حسن (2006) التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. الرياض. الإدارة العامة. المجلد (46) العدد (4) (656 ـ 703).
- الطعاني، حسن أحمد (2002) التدريب ومفهومه وفعالياته، الأردن، عمان : دار الشروق .
- عبد الحي، رمزي أحمد(2006) التخطيط التربوي . ماهيته ومبرراته وأسسه، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- عقيلي، عمر وصفي (1991) إدارة الموارد البشرية .الأردن .عمان : مؤسسة زهران.
- عليش، محمد ماهر (1985) إدارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.
- المرسي ، جمال الدين محمد(2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .الإسكندرية : الدار الجامعية.

♦ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2005) إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين.جامعة المنصورة. كلية التجارة

♦ نور، عثمان الحسن (1996) القوي العاملة في دول مجلس التعاون الواقع والمستقبل. دولة الكويت. جامعة الكويت: مجلة العلوم الاجتماعية . المجلد (24)، العدد (1) (95-134).

♦ الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003) إدارة الموارد البشرية ،الأردن، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

♦ الهواري، سيد (2002) الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال (21) . القاهرة . مكتبة عين شمس.

المراجع الانجليزية:

♦ Desslen ,Gary , (2003) Human Resource Management ,9th ed. (New Jersey Prentice hall)

♦ Druker ,Peter (1974) Management: Tasks Responsibilities, practiced. London: Heinemann P.41

♦ Durbin, A.J. (1988 Human Relations: Job Oriented Approach: Prentice Hall Englewood Cliffs, New York. P 401.

♦ Fey ,Carel F. (2000) The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia .Journal of

♦ International Business Studies 32 (1) first Quarter.

♦ Heneman M.G, D.P ,Schwab H,A and fossum L.D. (1986) Personnel Humab Resource Management ,3rd ed Irwin honce wood illions PP.4-7

- Ivan cerich .John ,M. (2001) Human Resource Management Boston: Mcgraw Hill)
- Nadler , L . and Nadler, Z . (1990) Developing Human Resources Concepts and aModel 3ed . Jossey Bass , San Francisco .
- Paul , P.and Charles , A .(1977) Personnel Administr ation ,A Point of View and Method , McGraw – Hill ,New York .
- Pfifiner ,John M. and Prethug ,Rebert ,V. (1980) Public Administration N.Y. The Ronald Press Co. P266.
- Rebeinson , K . R . (1985) A Handbook of Training Management Kogan Pape L.td London .
- Schesmmer J. R et al 1991, Managing Organization Behavior. John Addison, New York. P 30
- Schuler R.S (1995) Managing Human Resources ,5th ed West Publishing Com N.Y Chapter 1.
- Walker I .W. (1980) Human Resource Planning NewYork Mc Grew – Hill Book Com. P 15 .
- Werther, B. W.,(1982) Personal Management and Human Resources, McGraw – New York , Training Chapter .

عزيزي الإداري

أرجو الإجابة من وجهة نظركم على استبانة الدراسة العلمية (إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بمملكة البحرين) علما بأن جميع البيانات ستكون لخدمة البحث العلمي كوسيلة علمية لتطوير القيادات الرياضية .

الباحث

د. عبد الرحمن سيار

بيانات عامة :

المنظمة الرياضية : النادي..............الاتحاد.............

العمر :............. المؤهل العلمي ....

عدد سنوات الخبرة.......... المهنة ....

استبيان إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية

التسلسل	العبــــــارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	الإدارة الناجحة هي إدارة الموارد البشرية .			
2	التفكير في التنظيم وتطويره مرتبط تمام الارتباط بإدارة الأفراد .			
3	الإدارة الفعالة التي تخلق الظروف حتى يمكن ان تصل مساهمات الأفراد أقصى مستوي من طاقاتهم .			
4	ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين يتم عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم.			
5	يتوقف وجود إدارة الموارد البشرية وأهميتها وحجمها على مدى الإيمان بأهميتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة .			
6	ان الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين الإنتاجية .			

غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	العبـــــــارات	التسلسل
			تنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك ألابتكاري للعاملين بالمنظمة.	7
			حفظ النظام وتوقيع الجزاءات والعقوبات التي تترتب على مخالفة القواعد والسلوك داخل المنظمة .	8
			تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤلين عنها .	9
			بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية لتنفيذ سياسات وبرامج تطوير الأداء لدى العاملين بالمنظمة .	10
			اتخاذ القرارات الرشيدة في كل ما يتعلق في بناء وتنمية أنشطة مرتبطة بالعنصر البشري داخل المنظمة .	11

التسلسل	العبـــــــارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
12	عملية ديناميكية مستمرة على المدى البعيد .			
13	التنبؤ وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العاملين من حيث الكم والكيف .			
14	تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل .			
15	مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية بالمنظمة مستقبلا.			
16	إعداد الأفراد ذوي المهارة العالية والمتخصصة فنيا وإداريا .			
17	توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعين والترقية والتدريب .			
18	وضع موازنة الوظائف والأجور والمكافآت والتدريب .			
19	تحسين وتطوير نوعية الموارد البشرية للمنظمة لزيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج .			

غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	العبـــــــارات	التسلسل
			التنبـؤ عمـا سـيكون هنـاك فائضـا أو عجـزا في إحـدى وحـدات التنظـيم للمنظمـة مـن خـلال المعلومـات الناتجـة مـن الطـرق الإحصـائية والطـرق الوصفية.	20
			مواجهة التغيير والتكيف معه (القـوى التنافسـية ، الأسـواق، التكنولوجيا)	21
			أهميـة وجـود وحـدة خاصـة تتـولى شؤون إدارة الموارد البشرية .	22
			عمليـة الـربط مـا بـين إدارة المـوارد البشـرية والغايـات والأهـداف الاسـتراتيجية لتحسـين الأداء التنظيمي .	23
			تحليل وتوصيف الوظائف والتعـرف على مسؤوليات شـاغليها مـن حيـث المهارات والمعرفة والخبرة .	24
			إعـداد معـايير الأداء للعـاملين بالمنظمة.	25
			وضـع نظـام الاختيـار والـتعين مـن خـلال المعلومـات والمقـابلات والاختبارات .	26

التسلسل	العبـــــــارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
27	تحديد مجموعة القيم والقواعد والإجراءات والعادات والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .			
28	بناء التنظيم الذي يشجع على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والعاملين في المنظمة.			
29	العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة .			
30	التدريب وسيلة لإحداث التغيير نحو الأفضل للأفراد في المعرفة والأداء والمهارات والسلوك .			
31	تنمية الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل بما يمكنهم من التصدي للمشكلات في العمل .			
32	رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز .			
33	وضع خطة العمالة في ضوء حاجة المنظمة إلى تخصصات جديدة لا تتوافر فيها .			
34	إعداد العاملون بدرجة عالية من الولاء والالتزام ورقابة الذاتية مما يقلل الحاجة إلى الإشراف .			

غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	العبـــــــــارات	التسلسل
			تنمية المهارات لدى العاملين في مجال تقنية المعلومات الحديثة .	35
			تنظيم برامج للعاملين للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم .	36
			تعريف العاملين القواعد والقوانين والأنظمة المتعلقة بالمنظمة والهيئات الرياضية التي تتعامل معها المنظمة.	37
			وضع خطة تدريبية مستمرة مدعمة بالميزانية من اجل استقطاب الكفاءات المتميزة للمنظمة .	38
			الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة .	39
			توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله للفرد مثل الدالة والكرامة والحرية المسئولة .	40
			العمل المتوازن الملائم من حيث كمية العمل وتخطيط التطور الوظيفي والحياة الأسرية .	41
			تطوير علاقات العمل من جلال تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين .	42

التسلسل	العبـــــــارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
43	خلـق فـرص مباشـرة لاسـتخدام الطاقات الإنسانية الكامنة .			
44	توفير ظروف عمل صحية ومناسبة وآمنة .			
45	تـوفير أجـور ومكافـآت عادلـة وملائمة تتفق مع مستويات الحياة .			
46	تـوفير المنـاخ التنظيمـي الملائـم للعـاملين في المنظمـة الـذي يسـاعد على الرضا الوظيفي .			
47	البحث المستمر عن أفضل الوسائل لحفـز العـاملين بالمنظمـة علـى بـذل أقصى طاقاتهم في العمل			
48	تقديم الخدمات للعاملين مـن خـلال الـبرامج الاجتماعيـة والترويحيـة والخدمات الثقافية .			
49	خلـق انطباعـات ذهنيـة ايجابيـة لتنميـة سمعـة طيبـة عـن المنظمـة لكسـب رضـا الجمـاهير الداخلية والخارجية للمنظمة .			

المراجع العربية :

- أحمد شفيق السكري (2000) قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- أحمد سيد مصطفى (2005) إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة بنها .
- أحمد سيد مصطفى (2000) إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرين ، بدون ناشر .
- أحمد الخطيب (2000) إدارة الجودة الشاملة ..تطبيقات في الإدارة الجامعية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، العدد (3)
- أماني خضر شلتوت (2009) تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، ماجستير ، غزة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة
- أمل محمد سلامة (2010) الشباب وتنمية المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع .
- أشوك شاندا ، شلبا كوبرا (2002) استراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبدالكيم الخزامي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- بلال خلف السكارنة (2010) التخطيط الإستراتيجي ، عمان ، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- بلال خلف السكارنة (2009) أخلاقيات العمل، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- بيتر دراكر (1995) الإدارة المهام – المسؤليات – التطبيقات، ترجمة محمد عبدالكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع .

- عبد الناصر محمد حمودة (1999) تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية : دراسة ميدانية مطبقة على المنظمة الكويتية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي . المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد (7) العدد (1) .

- محمد عبدالغني هلال (2008- 2009) مهارات ادارة الموارد البشرية ،الجزء الثاني، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.

- جمال الدين محمد المرسي (2003) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية .

- راشد بن مسلط الشريف (2010) تطبيق الأدارة الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية (دراسة ميدانية لمنظمات العمال التجارية بجدة)، دورية الإدارة العامة، المجلد (50) العدد (4) .

- زيد عبوي (2006) إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة .

- راوية حسن (2000) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية .

- راوية حسن (2005) مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (1999) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي (1999) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، القاهرة ، مجموعة النيل العربية .
- عمر عقيلي (2009) إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ط 2 .
- علي السلمي (1988) السلوك التنظيمي ، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع .
- علي السلمي (2001) خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- علي السلمي (2001) ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- عبدالسلام أبوقحف (1997) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 2 ،الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية .
- عبدالسلام أبوقحف (2004) سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- بنيامين ب . تريجو، وجون، و زيمرمان (1998) استراتيجية الإدارة العليا : مهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع .

- حسن أحمد الطعاني (2002) التدريب ومفهومه وفعالياته، عمان، الاردن، دار الشروق .
- محمد زياد حمدان (1990) التصميم العلمي للتدريب، عمان، دار التربية الحديثة .
- محمد عبدالقادر عابدين (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق .
- معهد الإدارة (2001) وضع السياسات والتدريب والتنمية للأفراد ، لندن، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.
- محمد سمير أحمد (2009) الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- عايدة سيد خطاب (1999) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط 2 .
- محمد ماهر عليش (1989) ادارة الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات .
- نادر أحمد أبو شيخة (2000) إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- عبدالرحمن توفيق (2000) منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد – تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- عبدالرحمن توفيق (2010) تنمية الموارد البشرية – الادوار الجديدة، القاهرة، مركزالخبرات المهنية للإدارة – بميك .

- عامر أبودية (2010) تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي، ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي ،المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- محمد ابوعون (2010) دور تقنية المعلومات في تنمية الموارد البشرية، ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- سعد غالب ياسين (1998) الإدارة الإستراتيجية، عمان، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة .

- التدريب والتنمية (2007) ثقافة الجودة سر النجاح، العدد (1) القاهرة، فيوتشر للصحافة والأعلام .

- فؤاد حلمي ونشأت فضل (1998) مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، القاهرة ،مجلة التربية، كلية التربية ،جامعة الأزهر، العدد (276)

- رولاند راست وآخرون (1996) عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

- صبحي منصور (2010) الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، بحوث وأوراق ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طنجة، المملكة المغربية .

- رفاعي محمد رفاعي (1989) إدارة الأفراد، القاهرة، المطبعة الكمالية .

- عادل رمضان الزيادى (2004) إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس .

- عبدالعزيز صالح بن حبتور (2004) الإدارة الإستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- حسن أحمد الشافعي (2002) التخطيط للقوى العاملة " الموارد البشرية " في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

- محروس خيفة (2003) التنمية البشرية وقضاياها النظرية والمنهجية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .

- على عبدالرزاق جلبي (2003) احتياجات الشباب في ظل المتغيرات العالمية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول لمنتدى التنمية البشرية للشباب ومردودها الاقتصادي، الاسكندرية ن جمعية الشبان المسيحية .

- عادل شبراوي (1995) الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000 ISO المقارنة المرجعية، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي – شعاع .

- سهير السلمان (2007) الشباب والتنمية البشرية، فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي .

- مصطفى محمود أبو بكر (2004) الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- محمد عبدالوهاب العزاوي (2005) إدارة الجودة الشاملة، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- محمد عبدالوهاب العزاوي (2002) أنظمة إدارة الجودة والبيئة، عمان، الاردن، دار وائل .
- منصور بن عبدالعزيز المعشوق (2011) المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية – المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة .
- نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد (2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- نصرالله حنا (2000) إدارة الموارد البشرية ،عمان، الاردن ،دار الصفا للنشر والتوزيع .
- صلاح الدين محمد عبدالباقي (2005) إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية .
- كمال الدين عبدالرحمن درويش، ومحمد صبحي حسانين (2004) التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي .
- محمد الصيرفي (2003) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، الاردن، دار قنديل للنشر والتوزيع .

- عبدالمحسن هادي الحويلة (2008) تقدير درجة فاعلية نظام إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد ، الاردن .

المراجع الانجليزية :

- Armstrong, M.(1995) H. Handbook of Personnel Management Practice , 5 th ed .Kogan Page Limited 120 Pentonville Road , London N1 9JN .
- H.L.,& Dowling P. J. (1998) The Tortuous Evolution of Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises, Department , No 5.
- Certo , S. (1997) Modern Managemant 7th ed . ,New Jersey : Prentice Hall.
- Edward , E. Lawber lll (1971) Pay and Organizational Effectiveness a Psychological view..New York , Mcqrow –hill Book com .
- Al- Assaf.F. 1999,Health Core Quality Improrment , An Ove – view ,Journal Of the Roral Medical Service , rol 1 (No) 2 Dec .
- Thomas, M. A. (1996) what is a Human Resource Strategy ,Health Management , Vol . 29 , No .1.
- Anthony , W.D. et al . ,(1999) Human Resource : A Strategic Approach , 3rd Edition , U.S .A : The Dryden Press , Harcourt Brace College Publishers .
- Becker , B. & Garhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance :Progress and Prospects , Academy of Management Journal , Vol . 39 .

- E . H. Schein (1983) The Role of the Founder in Creating Organization Culture , Organization Dynamics.
- Thomes H .Patten (1989) Manower Planning and the Development of Human Resources , New York : John Wiley and Sons , Inc.
- Sam , K. Chinook (1987) Community Development , F. E. Pescoch Publishers , Inc.
- Guion , Robert M . (1973) A not of Organization Climate , Organization Behavior and Human Performance No . 3
- H . P . Sims and W. Lafollette (1975) An Assessment of the Litwin Stringer Organization Climate Questionnaire , Personnel Psychology
- Sharplin , A. (1985) Strategic Management , International Student Ed .
- Sikula , A. (1976) Personnel and Administration Human Resources Management , John Wiley C,& Sons Inc. , New York .
- Martin , J . ,Personnel Management , Macdonald K Evans Ltd. , London .
- W. Glueck and Jauch,(1984) Business Policy and Strategic Management ,4th ed . Aucklabd McGrow-Hill Int .
- W.Zimmerman and B. Tregoe (1980) Top Management Strategy : What is and How to make it work , Kener – Tregoe Inc.

- Jablonski, J. (1991) Implementing Total Quality Management : An Over view, Preiffer Com . California.
- Slack , N., et al ,(1998) Operation Management, New York : John Wiley & sons .
- John Bratton & Jeffrey Gold (1999) Human Resource Management Theory and Practice, Macmillan Business.
- Ivancevich, John M. (1998) Human Resource Management, McGraw , USA.
- Evan, J.Lindsay, W. (1996) The Managemant and Cotrol of Quality. 3rd Ed, New York, NY : West Publishhng Com.

المحتويـــــات

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة